دكتور علي السلمي

السلوك الإنساني في الإدارة



مكتبة غريب

السلوك الإنساني في الإدارة

دكتور علي السلمي

الناشر

مكتبة غريب

٣،١ شارع كامل صدقي (الفجالة)
تليفون : ٩٠٢١٠٧

تمهيـــد

تزايد الاهتمام فى السنوات الاخيرة بالمشكلات الادارية فى كثير من الدول النامية . واتخذت اجراءات متعددة لاحداث التطور الادارى فى عديد من المشروعات والمنظمات . وقد تبين فى معظم الحالات أن مشكلات الادارة ليست بالضرورة مشكلات فنية او تكنولوجية بقدر ما هى مشكلات انسانية .

ان الاهتمام بالادارة والاصلاح الادارى لا يمكن أن يتغافل عن مشكلات البشر الذين تتعامل معهم الادارة . ان الضغوط الناشئة عن السلوك الانسانى فى منظمات الأعمال تحتاج لمعالجتها الى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء المظاهر السلوكية المشاهدة . ومن ثم اصبحت الدراسات السلوكية من اهم ادوات الادارة فى تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها .

ومن أجل الاسهام فى هذا المجال فقد اصدرت كتابى الأول « مقدمة فى العلوم السلوكية » عام ١٩٦٨ ثم أتبعته بكتاب « العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى » عام ١٩٧٠ وقد لاقى كل من الكتابين ترحيبا واهتماما فى الأوساط الادارية والجامعية مما جعلنى أفكر فى احداث تطوير يقرب الكتاب للقارىء سواء كان ممارسا اداريا أم طالبا ليس فقط للادارة بل فى أى فرع من العلوم الاجتماعية .

ويهدف الاخراج الجديد للكتاب الى عرض كامل لمفاهيم السلوك ونماذج التحليل السلوكي مع تصوير شامل للمحددات الفـردية والاجتماعية للسلوك الانسانى .

ويسعدنى أن أسجل شكرى لكل من تعـاون فى سبيل اعـداد الكتاب واخراجه فى ثوبه الجديد .

دكتور على السلمى

مقـــدمة

دور السلوك الانسانى فى الادارة

THE ROLE OF
HUMAN BEHAVIOR IN MANAGEMENT

((الادارة عملية انسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى اشباع ممكن للرغبات الانسانية . والادارة فى سعيها الدائب لتحسين حياة الانسان ، تعمل أساسا من خلال السلوك الانسانى ، وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك)) .

المضمون الحقيقي للادارة :

« الادارة » تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة ، وهو يعني أشياء متباينة للأشخاص المختلفين · « فالادارة » عند البعض هي مجموعة الافراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والشركات ومنظمات الاعمال المختلفة في المجتمع · والادارة عند البعض الآخر هي مجموعة الاعمال والوظائف التي يمارسها « المديرون » في مواقع العمل المختلفة ، في حين يرى فريق من الناس أن « الادارة » هي تلك القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها ·

وفي حقيقة الأمر · أن « الادارة » اهم واعمق من الأفكار السابقة · ا « الادارة » عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة · وقد تكون الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها انتاجية (أو اقتصادية بمعنى اعم) ، كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها

فالادارة اذن نشاط انساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات · والادارة تمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الانساني ·

والمنطق الأساسي للادارة ، أنها عملية مستمرة تحتوي العديد من الانشطة Activities وتستخدم أشكالا متنوعة من الموارد Resources بعضها مادي Material وبعضها الآخر انساني Human وذلك وصولا الى أهداف محددة ·

والادارة بهذا المنطق ليست مجموعة من المبادىء Principles ولا هي مجموعة من الاجراءات والنظم System and Procedures ولكنها في الأساس مجموعة من العلاقات Relationships والاتصالات Communications والتفاعلات Interactions بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة Conflictings · ومن ثم فان العنصر الرئيسي في العمل الاداري هو القدرة على الخلق والابداع الانساني من جانب المديرين لتحقيق

• الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الانسانية، وذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموع وبالتالي بأعلى نسبة من العائد Pay-off لكل المستويات •

تطور الفكر الادارى فى نظرته للانسان :

لم يكن أكتشاف البعد الانسانى للادارة أمرا سهلا ، بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الادارى كان العنصر الانسانى فيها مهملا أو متجاهلا بدرجات مختلفة • ويمكن حصر فترات التطور فى الفكر الادارى من حيث النظرة للجانب الانسانى فى الادارة كما يلى :

١ ـ حركة الادارة العلمية (١٩٠٠ ـ ١٩٢٠) :

The Scientific Management Movement

وقد كان التركيز الأساسى فيها على الجوانب المادية فى العمل والانتاج ، وكانت ترى فى تقسيم العمل والتخصص اساسا صالحا لرفع الانتاجية • ولم يكن الانسان فى نظرية الادارة العلمية اكثر من مجرد « أداة » للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الادارة فى الوصول الى الانتاج المطلوب ، ولم تكن نظرية الادارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين ، لذا فقد حددت دورهم فى مجرد تلقى التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى One best method التى تم تدريبهم عليها • وكان الحافز الأساسى للعاملين فى نظرية الادارة العلمية هو الحافز النقدى Wage Incentive

٢ ـ حركة العلاقات الانسانية (١٩٣٠ ـ ١٩٥٠) :

The Human Relations Movement

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمى الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية ، وخروجا على مبادىء الادارة العلمية التى سببت كثيرا من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية ، وقد كان المنطق الأساسى لحركة العلاقات الانسانية أن الانسان هو محور العمل الادارى وأنه العنصر الهام فى تحديد الانتاجية • كذلك روجت حركة العلاقات الانسانية مفاهيم « الحالة المعنوية » Morale وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعى للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على انتاجهم • ومن أهم نتائج حركة العلاقات الانسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الانسانية للعاملين •

٣ ـ مدخل العملية الادارية (١٩٥٠ ـ ١٩٦٠) :

The Management Process Approach

لم يكن تطور الفكر الادارى حتى أوائل الخمسينات مرضيا أو فعالا فى التطبيق • فلا شك أن اهمال حركة الادارة العلمية للجوانب الانسانية وتركيزها على العناصر الفنية فى الانتاج قد ادى الى كثير من المشكلات الانسانية فى علاقات الادارة بالعاملين كان لها آثارها السالبة على الانتاجية • كذلك فان مبالغة انصار حركة العلاقات الانسانية فى تصوير أهمية مفاهيم « الحالة المعنوية » و « الجو الاجتماعى » للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوى Paternal من جانب الادارة فى علاقاتها مع العاملين قد أدى الى حالات من التسيب وضعف القيادة الادارية كان لها هى الأخرى آثار سالبة على الكفاءة الانتاجية •

لكل هذه الأسباب . فقد ظهر اتجاه فى الفكر الادارى يروج لمفهوم جديد هو أن الادارة أساسا هى مجموعة الوظائف الادارية والتى تتخذ شكل دورة او عملية مستمرة وتتضمن التخطيط ، والتنظيم والمتابعة ، وأن هذه العملية تخص الادارة العليا أساسا فاذا تمت على الوجه الأكمل لها يمكن التحقق من الوصول الى الأهداف المطلوبة ـ مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه ـ ونتيجة لهذا التفكير ازداد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الادارية فى مجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وابتكار الأساليب والأدوات المتطورة المساعدة للادارة فى اداء هذه الوظائف • ويمكن القول اجمالا أن هذه الحركة الفكرية وان لم تغفل العنصر الانسانى تماما ، الا انها لم تضعه فى موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية لنتائج العمل الادارى •

٤ ـ مدخل اتخاذ القرارات وعلم الادارة (١٩٦٠ ـ الآن) :

Decision-Making and Management Science Approach

وقد نما هذا المدخل فى الستينات وتطور وازدهر فى السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الالكترونية (Electronic Computers) وظهور أدوات جديدة للمساعدة فى اتخاذ القرارات الادارية وأهمها « بحوث العمليات » Operations Research ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الانسانى فى الادارة الى حد أدنى واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة فى القرار الادارى •

٥ ـ المدخل السلوكي (١٩٦٥ ـ حتى الآن) :

The Behavioral Approach

في ذات الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم « علم الادارة ومدخل اتخاذ القرارات » ، كان الاتجاه السلوكي المتكامل ينمو أيضا ويكتسب اقتناع كثير من المديرين · ويقدم المدخل السلوكي للادارة منطقا متميزا يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو ··· الانسان (وبمعنى أدق السلوك الانساني) · ويجمع المدخل السلوكي مبادىء ومفاهيم من علوم انسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الانساني والافادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة ، ومن ثم تستطيع الادارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه ·

وينقسم أنصار المدخل السلوكي الى مجموعتين بصفة عامة :

(أ) مجموعة السلوك الانساني ·

(ب) مجموعة النظام الاجتماعي ·

ويقوم الأساس الفكري للمجموعة الأولى على أن الادارة هي تحقيق الأعمال والانجازات من خلال الجهد الانساني ، ومن ثم فان نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الانسانية ، وتمكنه من أساليب القيادة وأدوات العلوم السلوكية الأخرى لفهم وادارة العلاقات بين الناس · ان الانسان في نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسي في الادارة وبالتالي تتجه الدراسات الى اكتشاف أسلم السبل لبناء العلاقات الانسانية المؤدية الى الانتاجية والكفاءة · ومن الموضوعات التي تتردد في كتابات هذه المجموعة :

ـ الدافعية

ـ القيادة

ـ التدريب

ـ الاتصالات

وانعكست هذه الموضوعات في مفاهيم عامة منها « الادارة بالمشاركة » أو « الادارة بالأهداف » وبصفة عامة فان أنصار هذه المجموعة يهتمون أساسا بسيكولوجية الفرد وعلم النفس الاجتماعي (Individual and Social Psychology) وكثير منهم يعتبر أن الادارة مرادف للقيادة · وقد بدأت هذه

المجموعة الفكرية أساسا منذ تجارب هوثورن التي تمت خلال السنوات ١٩٢٧ ـ ١٩٣٢ بقيادة العالم « التون مايو Elton Mayo » • ومن أهم أنصار هذه المجموعة دوجلاس ماكجروجر (١) الذي روج أفكاره تحت مسميات هي نظرية X ونظرية Y التي نعرض لأهم الأفكار بها كنموذج لتفكير مجموعة السلوك الانساني :

النظرية التقليدية (نظرية X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتي :

١ ـ الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل

٢ ـ الانسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسئولية في العمل •

٣ ـ يفضل الانسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل•

٤ ـ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل • أي أن الانسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل •

٥ ـ لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة واشراف •

٦ ـ ان الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل • أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى •

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسر السلوك الانساني بطريقة تؤدي الى أن تتبع الادارة طريقة خاصة في معاملة العمال تتفق وتلك النظرة الى الانسان وطبيعته • ولقد سادت تلك النظرة دوائر الادارة الصناعية في بداية نشأة الصناعة الحديثة في المجتمعات الغربية ، ولاتزال تلك الأفكار تحتل مكانا بارزا في فلسفة الادارة في العديد من الدول النامية • والنتيجة الطبيعية لمثل تلك الأفكار هي أن تركز الادارة كل السلطات في أيديها وتنظر الى العمال

---

(١) Mcgregor, D., Human Side of Enterprise. N.Y. : Mcgraw-Hill, 1960.

على أنهم أداة من أدوات الانتاج ليس عليهم الا ان يطيعوا ما يصدر اليهم من اوامر · ولكن التجارب العملية اثبتت أن اوامر كثيرة تصدرها الادارة لاتطاع ، بل يتجاهلها الأفراد ، وقد يتصرفون في الاتجـاه المضاد لمـا تنادي به تلك الأوامر · وفي أحيان اخرى قد يتصرفون دون أن تصدر اليهم اوامر محددة · كذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل ان الانسان ليس كسولا بطبعه ، بل هناك افراد يعملون ساعات اطول من ساعات العمل المقررة · واذا كان الانسان بطبعه كسولا فكيف نفسر اقبال احد المديرين على عمله لفترات طويلة بل انه حين يذهب الى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل حتى حين يأوى الى فراشه ؟ واذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل ، فكيف نفسر رفض بعض العمال العمل لفترات اضـافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات أجر أعلى Over time rate.

ان تلك المظاهر للسلوك الانساني توضح فشل التفسير تقدمه النظـرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الانسان كما تتضح في حالات ومواقف انسانية متعددة ·· لذلك كان لابد من البحث عن تفسير آخر يقدمه ماكجروجر ويدافع عنه كما يلي :

النظرية الحديثة (نظرية Y) :

بالنظر الى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لطبيعة الانسان ومحددات سلوكه ، فان النظرية الحديثة تحـاول تقديم مجموعة أخـرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني :

١ ـ الانسان يرغب في العمـل لذاته ، فهو يحب العمـل ويفضله عن الفراغ ·

٢ ـ الانسان يسعى إلى تحمل المسئولية والمخاطرة ·

٣ ـ الانسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود · وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا ·

٤ ـ الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل · أي أن الانسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في مكافأة ·

٥ ـ ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الانسان في أثناء العمل · اذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول اليها وهو جدير باختيار افضل السبل والوسائل ·

٦ ـ ليس بالخبز وحده يعيش الانسان · ان الفرد يعمل للحصول على اجر · ولكنه يعمل ايضا لاشباع حاجات ورغبات اخرى خلاف الأجر والمزايا المادية ، وهو يعمل من اجل الانتساء الى مجموعة من الأصدقاء ، من اجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الانجاز الشخصي ·

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه اساليب الادارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى « بالعلاقات الانسانية » · وبناء على ذلك الاتجاه اصبح اسلوب القيادة والاشراف الديمقراطي الذي يسمح للافراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس ، وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث انها تجافي طبيعة الانسان ·

من ناحية اخرى ، فان مجموعة النظام الاجتماعي Social System ترى في الادارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فان منظمة الأعمال ينظر اليه باعتبارها مزيجا من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشا بين جماعات الأفراد المكونة لها · وبالتالي فان مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الادارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وايجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات وليسوا كافراد متفرقين · ويأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة Organization وبين المناخ المحيط Environment ويبحث عن عوامل التغيير والتكيف في تلك العلاقات ·

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل ادماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في اهداف الجماعات ويلغى التناقض فيما بينها ·

السلوك الانساني هو العامل الحاسم في الادارة :

من خلال الاستعراض السريع السابق لتطور الفكر الاداري في نظرته للعامل الانساني في الادارة يمكن ان نصل الى استنتاج اساسي هو أن السلوك الانساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الادارة وانتاجيتها ، وأن العوامل الأخرى المساعدة في العمل الاداري انما تكتسب اهميتها من خلال العمل الانساني · ويمكن التدليل على صحة هذا الاستنتاج اذا حاولنا الاجابة على بعض الأسئلة التي تبدو عادية أو بسيطة ، ولكنها تشكل دلالة هامة على دور الانسان في الادارة :

ـ من الذي يقرر انشاء مؤسسة أو شركة ؟

ـ من الذي يقرر موقع المصنع ويحدد حجمه ؟ .

ـ من الذي يختار انواع السلع التي ينتجها مصنع ما ؟

ـ من الذي يحدد اسعار بيع السلع والخدمات ؟

ـ من الذي يمسك الحسابات ويعد الميزانيات ؟

ـ من الذي يخطط ، وينظم ، ويتابع ؟

ـ من الذي ينفذ القرارات الادارية ؟

ـ من الذي يشتري ويستهلك ؟

في كل الأسئلة السابقة الاجابة واحدة لا تتغير ، ان انسانا معينا أو مجموعة من الناس هي التي تفعل هذا أو ذاك من الأنشطة المذكورة • ان الانسان بسلوكه وتصرفاته ، بأفكاره واتجاهاته ، بدوافعه وخبراته هو المحرك الأول للعمل الاداري • ومن ثم فان منطق دراستنا الحالية يتحدد في أن نجاح الادارة وفعاليتها يتوقفان على فهم وتفسير السلوك الانساني للأفراد والجماعات التي تتعامل معها الادارة والتي تعمل بها ومن اجلها •

اسباب الاهتمام بدراسة السلوك الانساني :

هناك أسباب مختلفة كان لها فضل اثارة الاهتمام بدراسة وتحليل السلوك الانساني ، وقد نبعت هذه الأسباب اساسا من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال Business Organizations من مؤسسات وشركات ووحدات انتاجية مختلفة ، ومن بين هذه الأسباب الهامة :

١ ـ أن منظمات الأعمال تلعب دورا خطيرا في ادارة الاقتصاد القومي واستثمار ثروات المجتمع ، وبالتالي فهي مصدر كل الانتاج (سلع وخدمات) في المجتمع •

٢ ـ أن منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الناس يعملون كمديرين وعمال ، كما ترتبط بها نوعيات من الأفراد والجماعات كمستهلكين وموردين وعملاء ومن ثم فان منظمات الأعمال تقوم من اجل خدمة الانسان ، وهي تحقق أهدافها بجهد الانسان ، وهي محكومة بنظم وقواعد يضعها الانسان •

٣ ـ أن المادة ، الآلة ، رأس المال ، وغيرها من ادوات وعناصر الانتاج لا قيمة لها الا بالانسان فالعمل الانساني هو مصدر كل القيم ، اذن لابد من

معرفة لماذا وكيف يعمل الانسان وكيف نجعله يعمل اكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم ٠

٤ ـ ان الانسان له ارادة مستقلة والانسان ينمو ويتغير ، والانسان يدرك ويفهم ويتعلم ، ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الانساني حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الاجراءات الضرورية للتأثير عليه (بالتغيير أو التدعيم) ٠

تطور معرفة الادارة بالسلوك الانساني :

اعترفت الادارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الانساني وأثره في تحديد ما يمكن أن تصل اليه من نتائج ، ولكن مصادر معرفة الادارة بأساسيات تحليل وتفسير السلوك الانساني كانت دائما متخلفة وغير علمية بشكل عام ٠ ومن الواضح أن الادارة اعتمدت في فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الانساني :

ـ الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يميل المدير الى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التي كونها بالممارسة والتجربة الذاتية في تفسير ما يعرض له من مظاهر سلوكية ٠ وتكمن خطورة هذا المصدر في أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية ، كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ اذا تغيرت الظروف ٠ مثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوما خاصا أن العمال لا يعملون الا تحت التهديد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعض الأفراد ، فاذا عمد الى استخدام هذا المنطق في تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو في ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة ، فقد تكون النتيجة مختلفة تماما ٠

ـ المعتقدات غير المؤكدة ، وتلك صور من التعميمات Generalizations التي لا تستند الى بحث أو تحليل علمي كأن يرى المدير ان العمال يعملون من اجل المال فقط وانهم في سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد للتضحية براحتهم أو حريتهم مثلا ٠ ومثال ذلك ايضا ما شاع في اذهان كثير من المديرين في بعض الأوقات من أن المستهلك يرغب في شراء السلعة الاقل ثمنا بغض النظر عن أي شيء آخر ٠ تلك المعتقدات لها تأثير مباشر على انواع القرارات التي يتخذها المديرون في ادارة اعمالهم وفي التعامل مع البشر الأمر الذي يؤدي عادة الى مشكلات انسانية تحد من كفاءة الانتاج وفاعليته ٠

الخرافات غير الصحيحة ، ومن امثالها ان الانسان طماع بطبعه أو كسول يتجنب العمل ، او خائف من السلطة أبدا وبالتالي تبنى على ضوء هذه الخرافات انواع من السياسات والقرارات التى تعد من العلاقات الانسانية وتؤثر سلبيا على الكفاءة الانتاجية ٠

ويمكن استنتاج ان تلك المصادر للمعرفة عن السلوك الانساني لا توفر للادارة فهما سليما أو متكاملا عن محددات السلوك ومن ثم تفشل الادارة فى اكتشاف الانماط المثلى للتعامل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم على اقصى جهد أو طاقة ٠ وقد ترتب على هذا المنطق المتخلف فىمحاولة فهم السلوك الانسانى اثار سالبة عديدة عانت منها الادارة (وبالتالى المجتمع فىمجموعه) اهمها :

- مشكلات عمالية مستمرة تمثلت فى موجات من الاضرابات وحالات عدم الاستقرار الصناعي ، أو حالات من التمرد وعدم الاسهام الجدى فىتحقيق اهداف الانتاج وصور من الاهمال والضياع تنشأ كلها بسبب فقدان الثقة بين الادارة وبين جماهير العاملين ٠

- ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات بسبب عدم فهم الادارة للسلوك الاستهلاكى (سلوك الأفراد والجماعات الذى ينتهى بشراء سلعة ما او استخدام خدمة) ٠

- كذلك ترتب على هذه المعلومات المتيسرة عن السلوك الانسـانى مبالغة شديدة فى تصوير قدرات المديرين واعتبار انالادارة موهبة وقدرة ذاتية ، ومن ثم سادت روح من العداء لأفكار تنمية واعـداد المديرين وتطوير أساليب وطرق الادارة ٠

وتتبلور كل تلك المشكلات عادة فى ضياع الطاقات البشرية وعدم الافادة من الموارد المادية المتاحة ، الأمر الذى ينتهى الى انتـاجية اقل وتكلفة اعلى يتحمل عبئها الحقيقى المجتمع بأسرة ٠

بداية الاتجاه الى العلم لفهم السلوك :

حين واجهت الادارة تلك المشـكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها عن السلوك الانسانى وعجز مصادرها التقليـدية عن توفير معلومات صـحيحة ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه ، فقد اتجهت الادارة للبحث عن مصادر

علمية تساعدها في ادراك حقيقة العنصر الانساني · وكانت البداية في علم النفس Psychology وتطوره الجديد فيما سمي بعلم النفس الصناعي Industrial Psychology وقد ساعد علم النفس الصناعي في فهم جوانب اساسية من التكوين النفسي للفرد مثل الدوافع Motives والاتجاهات Attitudes الأمر الذي حقق تقدما في مجالات ادارية هامة منها عمليات الاختيار Selection والتوجيه المهني ، والتدريب وما يتعلق بحسن اداء الفرد لعمله ·

ثم وجدت الادارة في علم الاجتماع Sociology مصدرا هاما للمعلومات عن الجوانب الاجتماعية في السلوك الانساني مثل تاثير العائلة والجماعات المرجعية Reference Groups واثر العلاقات التفاعلية بين الأفراد على سلوك كل منهم · وقد نما فرع متخصص هو علم الاجتماع الصناعي Industrial Sociology يقدم للادارة معلومات متجددة عن الظروف الاجتماعية المؤثرة في سلوك (ومن ثم انتاجية) العمال الصناعيين ·

كذلك بذلت محاولات لاحياء علم النفس التجاري الذي يبحث في استخدامات علم النفس في مجالات البيع والاعلان والتسويق بشكل عام بناء على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين · وظهرت في السنوات الماضية بوادر علم النفس الاداري Managerial Psychology الذي يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين ·

وقد كان لهذه المحاولات في الاعتماد على العلم اثار ايجابية ولا شك انعكست أساسا على العلاقات الصناعية بين الادارة والعاملين ونقاباتهم ، كذلك تطورت أساليب الادارة في التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لاحتياجاتهم ودوافع سلوكهم · ولكن المشكلة أن هذه المحاولات كانت دائما منعزلة عن بعضها وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة · ومن ثم اتجهت جهود الباحثين الى انتاج اطار فكرى متكامل يفسر السلوك الانساني ويتنبأ به ويساعد الادارة بالتالي في اتخاذ قراراتها ·

وقد كانت العلوم السلوكية Behavioral Sciences هي نتاج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الانسانية الأساسية التي تشترك في دراسة السلوك الانساني · وتتميز العلوم السلوكية كأداة لفهم السلوك الانساني بالخصائص الاتية :

١ ـ الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الانسانى دون الاقتصار على بعض جوانبه ، وما يؤدى اليه هـذا المدخل الشمولى من معلومات أوفر وأدق ومن ثم تفسير أشمل وأوضح لمسببات السلوك ٠

٢ ـ الاعتماد على المنطق العلمى وأساليب البحث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للظواهر ووضع للفروض حول مسبباتها ، ثم تجميع المعلومات لاختبار الفروض والتوصل بذلك الى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك وقد تصل الى مستوى القانون أو المبدأ (كما فى العلوم الطبيعية) ٠

٣ ـ التكامل فى مصادر المعرفة تحقيقا للفهم الشامل لحقيقة الانسان فالعلوم السلوكية تستمد مبادئها من علوم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة ٠

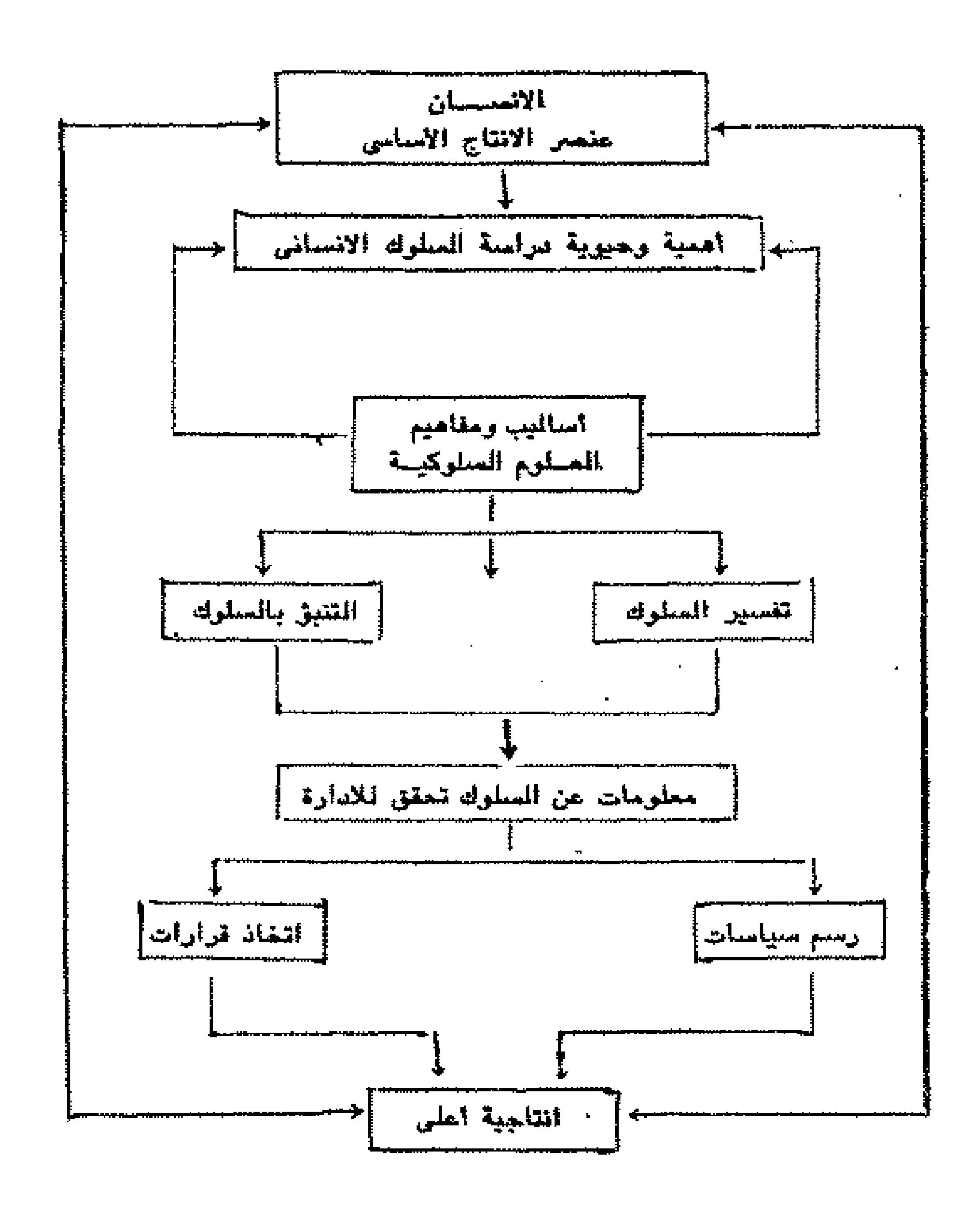
وتتركز أهداف العلوم السلوكية فى ثلاثة هى :

ـ تفسير وتحليل مظاهر السلوك الانسانى (سواء الظاهرة أو الباطنة)

ـ التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة ٠

ـ بناء النماذج التى تساعد الادارة فى السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة ٠

وبهذا المنطق فان العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الانسان من أجل رفاهية الانسان كما يتضح من النموذج التالى :


الانسـان
عنصر الانتاج الاساسى
اهمية وحيوية دراسة السلوك الانسانى
اساليب ومفاهيم
العـلوم السلوكيـة
التنبؤ بالسلوك
تفسير السلوك
معلومات عن السلوك تحقق للادارة
اتخاذ قرارات
رسم سياسات
انتاجية اعلى

هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة ؟

يثير موضوع استخدام الادارة للعلوم السلوكية كأداة لفهم وتحليل السلوك الانساني سؤالا حيويا تتوقف على اجابته درجة الافادة من هذه الاداة وهو .. هل يمكن دراسة السلوك الانساني بطريقة علمية سليمة ـ وترد على هذا السؤال اجابات متناقضة يشير بعضها الى صعوبة هذه الدراسة (ان لم يكن استحالتها) نظرا للتغير المستمر في السلوك الانساني ومحدداته من ناحية ، وتباين الخصائص الفردية وشدة الفروق بين الافراد من ناحية اخرى . وخلاصة هذه النظرة انه لا يمكن التوصل الى تعميمات عن محددات السلوك الانساني ومن ثم تنحصر محاولات فهم السلوك في دراسة حالات فردية دون التعميم على الجماعات والجماهير الاكبر .

وعلى النقيض من هذه النظرة ، نجد رأيا آخر يستند الى امكانية تطبيق اسلوب البحث العلمي في التوصل الى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الانساني . ومنطق هذه النظرة أن الفروق الفردية بين الافراد تميل الى التلاشي حين دراسة مجموعات كبيرة . كما أن درجة التغير في السلوك الفردي خلال الزمن تعتبر بطيئة نسبيا بحيث يمكن افتراض حالة من الثبات النسبي Stability تمكن الباحث من ملاحظة مظاهر السلوك وتفسيرها ، واعتمادا على هذا المنطق الأخير ، فان دراسة السلوك الانساني وان كانت ممكنة الا انها ليست سهلة او يسيرة بل ان الفهم الصحيح للسلوك يتطلب من الباحث ان :

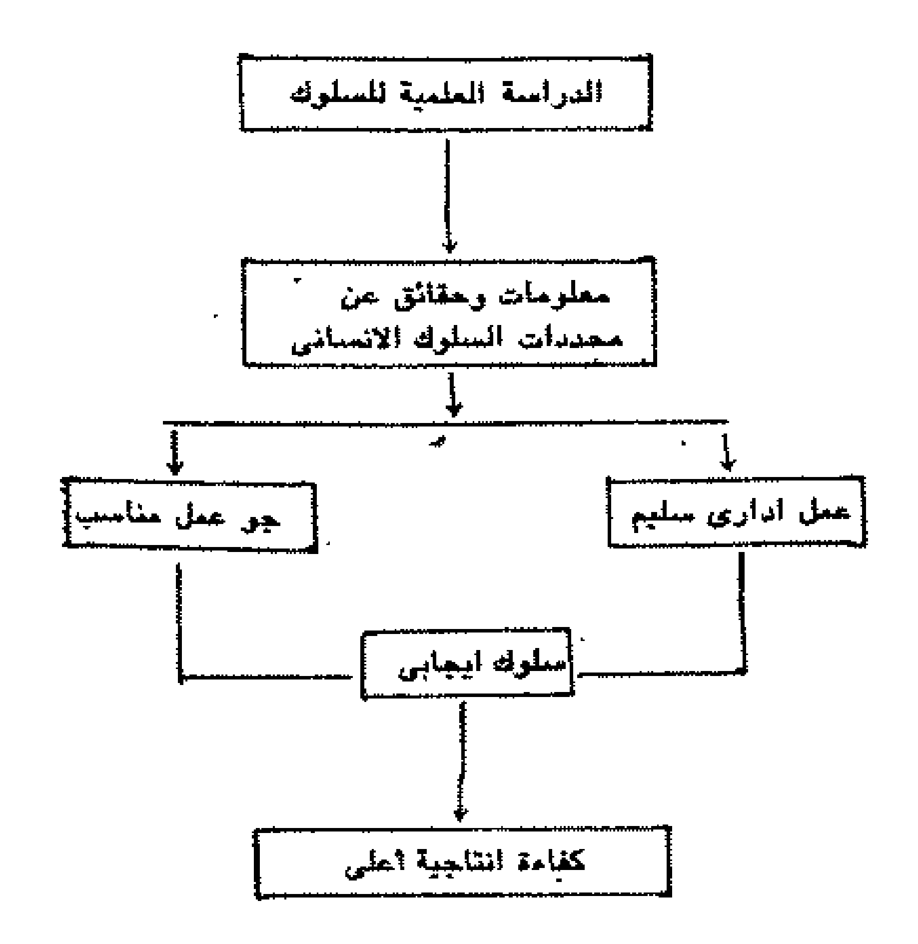
١ ـ يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد .

٢ ـ يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميته النسبية في تشكيل نمط السلوك المشاهد .

٣ ـ يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة عن هذه العلاقات .

٤ ـ متابعة التغير في هذه العوامل واهمياتها وعلاقاتها .

نخلص مما سبق أن الدراسة العلمية للسلوك الانساني اصبحت من الادوات المتاحة للادارة في محاولتها التأثير على سلوك الافراد والجماعات المتعاملين معها . وبالتالي يمكن تصور اثر الدراسة العلمية للسلوك الانساني بالنسبة لأسلوب عمل الادارة كما يلي :



بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الانساني :

انتجت الدراسة العلمية للسلوك الانسانى فى منظمات الأعمال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقا متكاملا فى فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه واعادة تشكيله . ومن أهم هذه المفاهيم :

١ ـ ان الانسان يسلك (يتصرف) اذا كان :

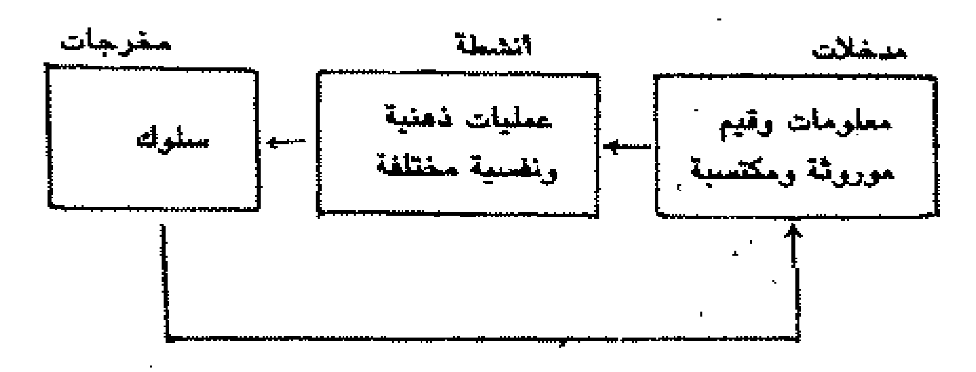
- قادرا على السلوك (أى تتوفر له امكانيات السلوك) .
- وراغبا فى السلوك (أى يرغب فى نتائج السلوك) .

ومن ثم فان الادارة يمكنها التاثير على سلوك الافراد وتعديله وذلك اما بزيادة قدراتهم وامكانياتهم (مثال ذلك أن تخفض الادارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتحولون من موقف عدم الشراء الى

موقف الشراء) واما بزيادة رغبة الأفراد في نتائج السلوك ، أو بالأسلوبين معا ٠

٢ ــ يتحدد السلوك الانساني بفعل محددات وخصائص فردية ، وتحت تاثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية ٠ ومن ثم فان المنطق في دراسة السلوك ان تدرس مجموعة الخصائص الفردية بالاضافة الى تحليل المؤثرات الاجتماعية والحضارية وصولا الى فهم شامل ومتكامل للسلوك الانساني ٠

٣ ــ السلوك الانساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذى يعيش فيه الفرد ٠ ويتخذ السلوك الانساني شكل نظـام متكامل كالآتي :



بيئة اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية

ويترتب على هذا المفهوم الثالث أن دراسة السلوك الانساني لابد وأن تأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف ، ومن ثم لا نتوقع أن نجد تفسيرا نمطيا يصلح لكل الناس في كل المواقف ٠ معنى هـذا أن العلوم السلوكية لا تدرس السلوك في فراغ ولكنها تدرسه في واقع محدد ٠

أثر السلوك الانساني في عمل الادارة :

لقد تبينا حتى الآن أن الادارة تصل الى نتائجها الأساسية من خـلال العمل الانساني بأشكاله المختلفة ٠ أى أن السلوك الانساني هو محور الارتكاز الرئيسي في توجيه العمل الاداري ٠

أن العمل الاداري يحقق أهدافه من خلال العمل الانساني ٠ فالمدير (وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الانساني المشروع) يعتمد على افراد آخرين في تنفيذ الأعمال ٠

ومن ثم فـان فهم الادارة والقدرة على الاحاطة بهـا يتطلب ضرورة

التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتحديد تاثير هـــذا السلوك على أعمال الادارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة ·

· ان الانسان ظاهرة متعددة الجوانب Multi-dimensional تخضـــع لتاثير وسيطرة عـــدد كبير من المتغيرات · فالأفـــراد يختلفون في القـــدرات والاستعدادات والمهـــارات ، كمـــا أن انمـــاط السلوك المكتسبة Learned Behavior Patterns تتباين الى درجة كبيرة من فرد لآخر ·

· ويمكن أن نعبر عن السلوك الانساني باعتباره محصلة التفاعل بين :

١ ـ **الانسان** ، الذي يتصف برغبـــات وتطلعات ، كمـــا يهدف الى تحقيق أهداف خاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفـــاهيم وأفكار وآراء محددة حيـــال شتى الموضوعات ·

٢ ـ **الموقف** ، وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد في أي وقت من الأوقات · ويعبر الموقف Situation عن الفرص Opportunities المتاحة للفرد ، والقيود Constraints التي يلتزم بها الانسان ·

ومن ثم فاننا نعتقد أن الانسان يدرك المواقف المختلفة التي تمر به ، ويحاول استغلال الفرص السانحة بشكل يحقق له رغباته ويوصله الى أهدافه، وذلك في حدود القيود التي يفرضها الموقف ·

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التي تواجهها الادارة في تعاملها مع الانسان على اختلاف مستوياته في التنظيم ، فالادارة تسـعى الى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهي تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول الى النتائج المرغوبة · ولكن العامل الحاسم في تحديد مدى النجاح او الفشل في هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الادارة تلك المواقف : وهل تتفق الفرص التي توفرها لهم الادارة مع رغبـــاتهم وميولهم وقدراتهم · كذلك فان أنواع القيود التي تفرضها الادارة تشكل عنصراً هاماً في تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الادارة منهم ·

أي اننا نستطيع القول بان قـــدرة الادارة على تحقيق ما تصبو اليه من أهداف تتوقف (جزئيا) على مـــا تقوم به مجموعات مختلفـــة من الأفراد من تصرفات وأفعال ·

ان العنصر البشري (ممثلا في انماط السلوك المختلفة التي تصدر عن

الأفراد في المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الادارية • فالأنشطة الادارية المختلفة من تخطيط، اتخاذ قرارات، تنظيم، تكوين وتنمية القوى العاملة، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد في حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

١ ـ مجموعة العوامل الفنية وتشمل :

(أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط •

(ب) التنظيم الداخلي للنشاط •

(جـ) الامكانيات المادية المستخدمة في الأداء •

(د) أساليب وطرق الأداء •

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الاداري •

٢ ـ مجموعة العوامل الانسانية وتشمل :

(أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تأدية النشاط •

(ب) رغبات الأفراد وأدراكهم لأهمية النشاط •

ان الأداء الفعلي والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الاداري المختلفة، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع، يتوقفان الى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية :

كفاءة الأنشطة الادارية = عوامل فنية × عوامل انسانية (١)

العوامل الفنية = أساس نظري + موارد مادية + أساليب عمل (٢)

العوامل الانسانية = القدرة على العمل × الرغبة في العمل (٣)

وحين يصل بنا التحليل الى هذا المستوى، يواجهنا سؤال هام هو : « ما هي الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الانسانية في تحديد نجاح الادارة في الوصول الى أهدافها ؟ » •

وسبيلنا الى الاجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود احدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف في

عمل الادارة فاذا تصورنا أولا توافر العوامل الفنية دون الافراد فلا شك ان النتيجة المتوقعة هي عدم القــدرة على تحقيق اى من النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية · مثال ذلك حين تحصل احــدى الشركات على معدات والات حديثة ولكنهــا تعجز عن توفير العمــال الأكفاء المدربين على أستخدام تلك الآلات ومن ثم تصبح تلك المعدات والآلات عديمة النفع · مثال آخر اذا تمكنت الادارة في احدى الشركات من ابتكار اسلوب عمل متقدم (اى تكنولوجى جديد ومتقدم) فان مثل هذا الأسلوب الحديث لن يحقق اى فائدة اذا لم يوجد افراد قادرون على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ ·

ونحن بذلك لا نقلل من شان وأهمية الجوانب الفنية والمادية في الأعمال الادارية ، ولكننــا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى علـى الناحية المادية في العمل · ان التقدم الفنى والمادى لا يتحقق الا من خلال الاداء الانسانى ·

ونحن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر افراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الادارى المختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والاساليب الفنية المتــاحة لهم ، فان العنصر الانســانى قادر على تعويض هــذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص في الامكانيات والموارد · ان الانسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتفكير الخــلاق حين تعترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة · والدليل على صدق هذا التحليل نجده في تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد في وجه قوى العدوان الأجنبى المدعمة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير · كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن في فترات النمو الاقتصادى مــن تحقيق انجازات انتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وامكانياتها التكنولوجية ، وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة · وبذلك نصل الى استنتاج أساسى سيكون ركــيزة دائمة في بحثنــا عن دور السلوك الانسانى في العمل الادارى ، هو أن الادارة تصل الى اهدافها من خلال العمل الانسانى ، وان سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الادارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الادارة تحقيقه من نتائج وانجازات·

ونحن حين نعيد النظر الى مكونات العملية الادارية ، نجد ان السلوك الانسانى يمثل عاملا مشتركا في كل منها · فالتخطيط يتبلور في الاختيار بين بدائل العمل ، ومن ثم فان كفاءة التخطيط وفاعليتــه تعتمدان على نوعيــات

الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا في تحديد مستوى التنفيذ ودقته · ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الادارية الأخرى حيث يمثل الانسان العنصر الأساسي الذي يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط·

وحيث تختلف مجالات العمل الاداري وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الادارة ، فان السلوك الانساني يصبح أكثر أهمية وخطورة في تحديدنتائج العمل الاداري · فالمشروعات الحديثة علىاختلاف مجالات نشاطها ،تعتمدعلى الفئات الآتية من الناس :

١ ـ المديرون ·

٢ ـ الموظفون الفنيون ·

٣ـ العمال (من مهن ومهارات مختلفة)

٤ ـ المستهلكون ·

٥ ـ الموردون ·

٦ ـ الوكلاء والموزعون ·

٧ ـ العاملون بالمشروعات الأخرى التي تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات ·

ان كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ، فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أي من القرارات الآتية :

١ ـ الاشتراك في أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصى من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة ·

٢ ـ الاشتراك في أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد

٣ ـ الامتناع عن المشاركة في أعمال المشروع ·

ولا شك أن كفاءة وانتاجية المشروع ستختلف اختلافا جذريا بحسبنوع القرار الذي سيتخذه الأفراد · ونفس القول ينطبق على العمال أو المستهلكين، فالمستهلك قد يسهم في انجاح المشروع الى أقصى درجة بالاقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات أو خدمات · من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين في أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما

تلك الاهمية القصوى للسلوك الانسانى فى تحديد نتائج الأعمال الادارية تدعونا الى التساؤل كيف يمكن للادارة ان تضمن مساهمة الافراد بالقدر اللازم لتحقيق اهدافها ؟

لا شك ان هناك اساليب متعددة يمكن للادارة استخدامها فى توجيه السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل والانتاج منها :

١ ـ اختيار أنسب العناصر للعمل ·

٢ ـ توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب)

٣ ـ خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة ·

٤ ـ توفير الحوافز المناسبة للأفراد ·

٥ ـ توفير الاتصالات الفعالة (اى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات)

٦ ـ توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم ·

٧ ـ اشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه ·

٨ ـ التدريب العلمى والتنمية المستمرة للعاملين ·

٩ ـ تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج فى الأداء

١٠ ـ توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسئوليات ·

تلك هى بعض الارشادات التقليدية التى تزخر بها كتب الادارة ، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الادارة على اختيار واحد او اكثر من تلك الحلول ؟ ان السبيل الى حسن استخدام العنصر البشرى فى العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الانسانى · ومن ثم نصل الى الاستنتاج الرئيسى الثانى فى دراستنا وهو « حتمية دراسة وفهم السلوك الانسانى فى مواقع العمل حتى تتوافر للادارة القدرة على التنبؤ بانماط هذا السلوك ، وبالتالى تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها فى الاتجاهات المحققة للأهداف العامة »

اى ان اهمية الأثر الذى يحدثه السلوك الانسانى فى اعمال الادارة يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من اهم واجبات الادارة الحديثة ، اذ من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة من توقع انواع السلوك

الانساني في مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الادارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة ادارية وانتاجية ممكنة .

من هذا التحليل اتضحت لنا بعض الاستنتاجات الرئيسية عن أثر السلوك الانساني في عمل الادارة نجملها في الآتي :

١ ــ أن الفرد هو نقطة الارتكاز في العمل الانتاجي ومن ثم فالسلوك الفردي هو المنطلق الأول في تحديد نتائج العمل .

٢ ــ أن تحليل وتفسير السلوك الانساني في منظمات الأعمال يعتبر حتمية اساسية لتمكين الادارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه الى الناحية المحققة لأهداف الانتاج .

٣ ــ ان السلوك الفردي يتعدل وفقا لضغوط اجتماعيةوحضارية وبالتالى فان الدراسة العلمية للسلوك لابد وان تشتمل على تحليل لأثر المتغيرات الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك الفردي .

الطريقة العلمية لدراسة السلوك الانساني :

الطريقـــة العلمية Scientific Method هي اسلوب للتفكير والبحث في المشكلات وصولا الى حلول منطقية أو رشيدة . وتتميز الطريقة العلمية في بحث المشكلات بأنها تتبع منطقا محددا يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهي بالحل المنطقي لهـا . ولا يجب ان يرتبط في الأذهان معنى الطريقـة العلمية بأساليب البحث العلمي المستخدمة في العلوم الطبيعية حيث تصور في خيالاتنا صورة العالم الطبيعي في معمله بين أنابيب الاختبار وادوات القياس والتحليل المختلفة . ولكن الى جانب هـذه الصورة المشـاهدة ، فان للطريقـة العلمية استخداماتها الأساسية في مجال العلوم الانسانية ودراسات السلوك حيث توفر أساسا منطقيا للبحث والتحليل يصل بالباحث الى تفسير مقنع للظواهر المشاهدة يصلح نقطة انطلاق في بنـاء النظريات أو تقـديم الحلول للمشكلات السلوكية .

خصائص الطريقة العلمية :

١ ــ أن الطريقة العلمية تبدأ أساسا بسؤال واضح وقاطع Bona Fide Question وليس باستنتاجات أو اجابات . ففي مجـالات الدراسة العلميـة

فالسلوك لا شك أن المنطق العلمي هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة ، وتمثل هذه التساؤلات بداية البحث العلمي السليم ·

٢ ـ ان نهاية الطريقة العلمية ليست اجابة قاطعة ومطلقة ، فليس في مجال العلم حقائق قاطعة وعلى الأخص في العلوم الانسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعدل مع كل تقدم في أساليب البحث · فالاجابات التي توفرها الطريقة العلمية هي دائما محل تعديل وتصويب ، وهي دائما توضع موضع الاختبار باعتبارها مادة لبحوث جديدة ·

٣ ـ والطريقة العلمية في البحث هي المنهج الذي يصمد لاختبارات الدليل Evidence ، التعقل Reasoning ، البحث Investigation ، النقد Criticism ، والتقييم Assessment بمعنى ان الطريقة العلمية ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بالدليل التي لا يقبلها العقل وتلك التي لا تصمد للنقد أو التقييم ·

أهمية الطريقة العلمية في دراسة السلوك :

ان الاعتماد على الطريقة العلمية في بحث وتفسير مظاهر السلوك الانساني يعتبر أمرا حيويا لا يمكن التقليل من أهميته للأسباب الآتية :

١ ـ تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الانساني الأمر الذي تعجز معه الطرق غير العلمية عن الوصول الى تفسير شامل وصحيح للسلوك ·

٢ ـ ان الطريقة العلمية توفر أساسا محايدا لتفسير الظواهر السلوكية دون التأثر بالنوازع او التحيزات الشخصية للباحثين ·

٣ ـ ان الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهي أقدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الانساني ·

المنطق الأساسي في الطريقة العلمية :

تعتمد الطريقة العلمية على منطق أساسي يتركز في البحث عن المحددات أو المؤثرات الأساسية في الظاهرة السلوكية موضع الدراسة (ويطلق على هذه المحددات تعبير المتغيرات المستقلة Independant Variables) ثم

محاولة اكتشاف العلاقة بين هـذه المتغيرات وبين ظواهر السلوك المشـاهدة (ويطلق عليها تعبير المتغيرات التابعة Dependent Variables) أي أن منطق الطريقة العلمية هو تحـديد عـلاقات السـببية Cause-effect بين مجموعتين من المتغيرات ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل الى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة ٠

ان الأساس العلمي في البحث يقوم على عدة مبادىء يمكن اجمالهـا في الآتي :

١ ـ المشاهدة اي اكتشاف ظاهرة تحتـاج الى تفسير او مشكلة ينبغي التوصل لأي حل لها ٠

٢ ـ تكوين الفروض او التفكيـر في الأسباب المختلفة التي قـد تكون الظاهرة او المشكلة المشاهدة نتيجة لها ، أي محاولة ايجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل ٠

٣ ـ التنبؤ بسلوك الظـاهرة خلال تطبيق احـد الحلول المقترحة او حين تحقق احد الفروض السابقة ٠

٤ ـ اختبار صحة هـذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض في تفسـير الظاهرة ٠

ان استخدام الطريقة العلمية في البحث قد حقق نتائج باهرة في مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم في العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل اثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس اثر هذا التغيير في الظاهرة موضع البحث ٠

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمي في البحث في ميدان السلوك او غيره من العلوم الاجتماعية او الانسانية ، الا ان دراسات السلوك قـد افادت كثيرا من أسلوب وطريقـة التفكير العلمي واحرزت الدراسات السلوكية القائمة على منهج علمي دقيق نجاحا كبيرا ٠ لقد كانت اهم الأسـباب التي تذكر ضـد امكانيـة أستخدام الأسلوب العلمي في البحث في العلوم الاجتماعية هو تغلغل العنصر البشري كاحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير وتطور الظواهر الاجتماعية ، ولمـا كان السلوك البشري يصعب التحكم فيـه او التنبؤ باحتمـالات تغييـره في المستقبل ، لذلك يصعب تطبيق اسلوب البحث العلمي الـذي يفترض امكانية

تثبيت بعض العوامل وعزل اثرها عن باقي العوامل الأخرى - من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بأن السلوك الانساني غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سببا آخر لتأخير البحث العلمي بصفة عامة في مجال الدراسات الانسانية ·

ولكن اتضح ان العنصر البشرى ليس متقلبا الى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الانسانى فى المستقبل · اذ ان انماط السلوك الفردى قد يعتريها التغير السريع والمفاجيء ولكن ما يهمنا فى مجال الدراسات السلوكية فى ادارة الأعمال هو أن سلوك الجماعات يتميز بالاستقرار النسبى وبطء معدلات التغيير ·

مزايا استخدام الأسلوب العلمي في البحث :

١ ـ يستند الأسلوب العلمي فى البحث على وضع تعاريف دقيقة Definitions للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس كمية لتلك الظواهر في حين ان الأسلوب غيـــر العلمي فى البحث لا يولي تلك الناحيـــة قدرا كبيـــرا من الاهتمام ·

مثال ذلك ان الباحث الـذى يتبع الأسلوب العلمي في دراسة الكفـــاءة الانتاجية يبذل جهدا واضحا لتعريف معنى الكفاءة وتحديد طريقة قياسها في حين أن الباحث الذى لا يؤمن باسلوب البحث العلمي يمضي في دراسته دون تعريف العوامل او الظواهر تعريفا دقيقا ودون اخضاع تلك الظواهر للقياس الكمي فنجده يلجأ الى الأوصاف الكيفية التى لاتستند الى اساس رقمي . الأمر الذى لا يسمح للباحث بتقدير معنوية النتائج التى يحصل عليها ·

٢ ـ يتيح الأسلوب العلمي في البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا افضل حيث تستخدم النتائج التي يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجريها باحث آخر . ويرجع السبب فى ذلك الى ان الباحث العلمي يضمن دراسته وصفا دقيقا للعوامل التى درسها والتعاريف التى وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق الاحصائية التى استخدمها في تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذى ييسر استمرار عملية البحث والدراسة ·

مثال ذلك دراسة التسويق التي تهدف الى تحديد اثر الاعلان على مبيعات احدى الشركات . اذا اتبع الأسلوب العلمي فى اجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة اثر الاعـلان على مبيعـات شركات أخرى فى نفس الظروف ·

٣ ـ تستند المعرفة العلمية على الأدلة التي يمكن التحقق من صحتها Verifiable Evidence والدليل يعني ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية ، بحيث يمكن لأي شخص رؤيتها وقياسها ، أو التحقق من صحتها بأي شكل ٠ أي أن الأسلوب العلمي يقوم أساسا على امكانية ملاحظة الظاهرة موضوع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع مجالا للخلاف مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات في العلوم الطبيعية ، أو قياس الذكاء والقدرات في علم النفس ٠

وحيث ان العلم يستند الى ضرورة التحقق من صحة الأدلة التي تقدم لتفسير الظواهر ، فانه لا يصلح للاجابة عن الأسئلة التي لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها ٠ فالأسئلة الآتية لا يمكن الاجابة عنها علميا حيث لايستطيع الفرد تقديم أدلة قابلة للمراجعة والتحقيق فيما يختص بها :

ـ ما مصير الانسان ؟

ـ ما الهدف من الحياة ؟

ـ ما الذي يجعل الشيء جميلا ؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال ، ويستطيع كذلك دراسة آثار تلك المعتقدات على السلوك الانساني ٠ ولكنه لا يستطيع تقرير صحة أو خطأ تلك المعتقدات ذاتها ٠

والعلم اذن وسيلتنا الأساسية لدراسة السلوك الانساني والطبيعة المحيطة به ٠ لكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم أدلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها ٠ من ناحية أخرى فان التفسير العلمي للأمور ليس نهائيا ولا مطلقا ، أي انه ليس هناك حقائق مطلقة في العلم ٠

فالتفسير العلمي يعتمد على الأدلة المتاحة ، وظهور أدلة جديدة لابد وأن يؤدي بالضرورة الى تقديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضوع البحث ٠

٤ ـ يتصف الأسلوب العلمي في التفسير بالحياد Neutrality بمعنى أن العالم يحاول اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك الى محاولة التحكم في السلوك بناء على تلك الحقائق ٠ ان استخدام نتائج العلم متروك لذوي الشأن وهم الذين يقررون كيفية الافادة من تلك النتائج ٠

٥ ـ يعتمد الأسلوب العلمي على الملاحظة الدقيقة للظواهر موضع

البحث • والملاحظة العلمية تختلف عن مجرد الرؤية العادية • ان الملاحظة العلميــة تتصف بالـدقة Accuracy والتمحيص Precision • فهي بذلك تختلف عن الملاحظة العابرة أو السطحية • ووسيلة العلم الى الدقة والتمحيص هي استخدام اساليب القياس Measurement المختلفة • من ناحيــة أخرى فالملاحظة العلمية تتصف بالانتظام Systematic ويتم تسجيلها بطريقة منظمة تسمح بالافادة منها • كذلك تتميز الملاحظة بالموضوعية ، أي بعدم تأثرها بوجهة نظر البـاحث ومعتقداته الشخصية • ولا شك ان درجة الموضوعية تزداد في العلوم الطبيعية عنها في العلوم السلوكية حيث يؤثر تحيز الباحث على نتائج البحث • تلك هي أهم الصفات التي تميز الأسلوب العلمي في البحث عن غيره من الأساليب غير العلمية والتي تجعل نتائج الدراسة العلمية اكثر فائدة في تفسير السلوك والتنبؤ به •

اهداف المنهج العلمي :

• ان الهدف الرئيسي للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة ، ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة ، والقـدرة على السيطرة على الظاهرة والتحكم فيها •

والفهم يعني كشف العلاقات التي تقوم بين الظواهر المختلفة • ان فهم السلوك الانساني يتأتى من كشف العلاقات التي تربطه بالظواهر الأخرى • فالفهم يتم بعملية ادراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها وبين الأحداث التي تلازمها أو تسبقها • اذن فهم سلوك العمال في المصنع يتوقف على ادراك العلاقات بين هذا السلوك من ناحية وبين ظواهر أخرى كسياسات الادارة أو قراراتها ، أو الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيهـا العمال وهكذا •

ان عنصر الفهم في المنهج العلمي يتوقف على تحديد اشياء ثلاثة :

١ ــ الظاهرة موضوع البحث وهي هنـا السلوك الانساني (المتغير التابع) أي المتغير الذي يتحدد تبعا لظروف أخرى تعتبر مسئولة عن حدوثه • فسلوك العمال متغير تابع يتوقف على عوامل أخرى تسهم في تحديده وتشكيله •

٢ ــ العوامل أو الظروف التي تساعد على وقوع الظاهرة موضع الدراسة (المتغيرات المستقلة) • فاذا كنا ندرس سلوك المستهلكين مثلا (متغير تابع) • فان رفع اسعار السلع قد يؤثر على هذا السلوك بشكل يجعل الأفراد يقللون الكمية التي يشترونها من السلع التي رفعت اسعارها • وبهذا رفع السعر يكون

قد تسبب في تغيير سلوك المستهلكين • لذلك يعتبر رفع الأسعار متغيراً مستقلا حيث أسهم في تغيير او احداث المتغير التابع •

٣ ــ الشيء الثالث الذي ينبغي تحديده لكي يكتمل الفهم والتفسير للظاهرة هو تحديد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى • بمعنى اخر فنحن نتساءل عن نوع التغير واتجاهه الذي سيحدث في المتغير التابع اذا حدثت تغيرات معينة في المتغير المستقل • اذ أنه لا يكفي أن تحدد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، بل يجب ان تحدد طبيعة العلاقات التي تربطهم • هل يؤدي زيادة الاجر (متغير مستقل) الى زيادة انتاج العمال في مصنع معين (المتغير التابع) ؟ هل يتسبب تغيير سياسة ادارية معينة (متغير مستقل) الى حدوث سخط وتذمر بين العمال (متغير تابع) ؟ وهكذا • ان الفهم الكامل للسلوك الانساني اذن يتوقف على مدى قدرة الباحث على تحديد تلك العناصر الثلاثة :

١ ــ المتغيرات التابعة •

٢ ــ المتغيرات المستقلة •

٣ ــ العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة

ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سببا رئيسيا من اسباب تخلف الادارة في فهم حقيقة السلوك الانساني في تنظيمات العمل اذ في كثير من الأحيان يحدث خلط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة • ومن ناحية أخرى تفشل الادارة في ادراك حقيقة العلاقات بين انواع المتغيرات مثال ذلك ان تقرر الادارة رفع الأجور (متغير مستقل) على أمل أن يؤدي هذا الى رفع الكفاءة الانتاجية للعمال (متغير تابع) • ولكن في بعض الاحيان لا يؤدي رفع الأجور الى زيادة في الانتاج ورفع الانتاجية لأن الادارة لم تتبين بدقة طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين •

اذن نستطيع القول أن الخطوة الاولى في سبيل فهم السلوك الانساني وتفسيره تفسيرا صحيحا . هي تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديدا دقيقا . والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات •

والهدف الثاني من اهداف المنهج العلمي في دراسة السلوك الانساني هو التنبؤ بهذا السلوك • ولا شك أن القدرة على التنبؤ تتوقف على مدى الفهم الذي تحقق لهذا السلوك • ان التنبؤ يبنى على الفهم • أن التنبؤ معناه تصور الموقف الذي سيكون عليه السلوك الانساني في فترة مستقبلة اذا حدثت تغيرات

معينة في المتغيرات المستقلة . وهذا التنبؤ يقوم على الادراك الكامل لحقيقة العلاقات بين السلوك وبين المتغيرات المستقلة . ان الادارة يهمها في كثير من الأحيان معرفة ماذا سيكون موقف العمال اذا خفضت الأجور الاضافية ، أو ماذا سيكون رد الفعل لدى المستهلكين اذا رفعت الأسعار ؟ هذه الأمثلة وخلافها تصور بعض المواقف العادية التي تجد الادارة نفسها في حاجة الى اجابات عنها . ان عملية الادارة تهدف الى تحقيق نتائج معينة باستخدام الموارد المتاحة لها وأهمها الموارد البشرية . لذلك فان عنصرا أساسيا من العناصر التي تحدد فاعلية القرارات الادارية هو مدى تقبل الأفراد لها بمعنى آخر فان القرارات الادارية باعتبارها المتغير المستقل تتوقف في فاعليتها على رد الفعل لدى العمال (السلوك الذي يسلكونه) أي المتغير التابع . لذلك كان واجب الادارة الأول هو التنبؤ بما سيكون عليه السلوك في حالة اتخاذ قرار معين . وهذا التنبؤ يساعد في اختيار القرار المناسب . اذ لو تنبأت الادارة بأن العمال سوف يرفضون العمل ساعات اضافية اذا لم تتعدل فئات الأجر الاضافي ، اذن سوف يختلف مجال اتخاذ القرارات وقتها عما لو كان التنبؤ يشير بأن العمال على استعداد للعمل في الأوقات الاضافية بنفس الفئات المعمول بها الآن .

ان التنبؤ اذن هو محاولة تصور النتائج التي يمكن ان تحدث بناء على المعلومات التي وصلنا اليها اذا تغير الموقف في اتجاهات معلومة .

وكما ان التنبؤ يتوقف على الفهم ويرتبط به ، فانه من ناحية أخرى يساعد على زيادة الفهم وتوضيح العلاقات ، واختبار صحة المعلومات التي توصلنا اليها في مرحلة التفسير . أي انه اذا ثبتت صحة التنبؤات التي قامت بها الادارة في مجال معين ، فان هذا ينهض دليلا قويا على صحة التفسير والفهم . فاذا تنبأت الادارة بأن رفع أسعار بعض السلع سوف يؤدي الى زيادة اقبال أصحاب الدخول المرتفعة على شرائها حيث انها تصبح في مركز اجتماعي معين ، واذا ثبت صحة هذا التنبؤ ، فان هذا يتخذ دليلا على دقة وصلاحية التفسير الذي يبنى عليه القرار وهو أن رفع السعر يجعل السلعة في مركز متميز حيث يرتبط استهلاكها بفئات الدخل المرتفعة ، وبالتالي يقبل أصحاب الدخول العالية على شرائها .

وعلى هذا نستطيع أن نقيم علاقة بين التنبؤ وبين التحقق أي اختبار صحة هذا التنبؤ . ان التحقق يعتبر جزءا من عملية التنبؤ . ولذلك فان التنبؤ الذي لا يمكن التحقق من صحته عمليا يصبح بدون معنى وتنعدم قيمته العملية كأساس لاتخاذ القرارات الادارية . لذلك فان جميع التنبؤات ينبغي أن توضع

موضع الاختبار والتحقق قبل أن تتخذ أساسا لرسم السياسات واتخاذ القرارات ٠

والمنهج العلمي كما سبق أن أوضحنا لا يهدف الى مجرد التفسير والتنبؤ ٠ بل ان الهدف النهائي للمنهج العلمي في الدراسة هو اتاحة الفرصة للتحكم في الظاهرة اي السيطرة عليها ٠ ان التحكم يعني ان تحدد الظروف التي تؤثر على الظاهرة وتكيفها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه في الاتجاه المرغوب ٠ ففي مجال السلوك الانساني يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك في ناحية بدل الأخرى على اساس تهيئة الظروف الملائمة للسلوك لكي يتجه في هذا الاتجاه ٠

أن هدف توجيه سلوك العمال في اتجاه مزيد من الانتاج والانتاجية (وهذا تعبير عن التحكم في السلوك) ، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة في السلوك بطريقة تجعل اتجاهه في ناحية زيادة الانتاج أمرا ممكنا ٠

ولا شك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ ، اذ أن الفهم يساعد في تحديد العوامل والعلاقات بينها ، والتنبؤ يحدد احتمالات النجاح في توجيه السلوك اذا تغيرت بعض العوامل في اتجاه معين ٠ وبناء على تلك المعلومات يصبح في امكان الادارة توجيه السلوك اي التحكم فيه ٠

الباب الأول

المدخل العلمي لدراسة السلوك الانساني

THE SCIENTIFIC APPROACH TO
THE STUDY OF HUMAN BEHAVIOR

((ان الدراسة العلميـة للسلوك الانسـانى تسـتمد مقوماتها من مبادىء ومفاهيم علوم السلوك ونتائج البحث فيها . وتستهدف الدراسة العلمية بناء نماذج تصف وتحلل السلوك الانسانى فى مظاهره وأبعـاده المختلفة وبالتـالى تسهم فى تكوين نموذج شامل لتفسير سلوك الانسان والتنبؤ بأنماطه المستقبلة)) ..

الفصل الأول

علوم السلوك

The Behavioral Sciences

ان تعبيـر « علوم السلوك » او « العلوم السلوكية » يعد واحدا من التعبيرات الحديثة فى ميدان العلوم الانسانية ، ولكنه بالرغم من حداثته قد اكتسب انتشارا واسعا اضفى عليه هالة غير عادية ، الأمر الذى قد يؤدى الى توقعات اكثر كثيرا مما يمكن لهذه العلوم أن تحققه ٠

وعلى الرغم من انتشار تعبير « علوم السلوك » الا ان الاتفاق ليس تاما على مضمون هذه العلوم وما تحتويه من مجالات البحث والاهتمام ٠

وفى محاولة لتبيين ماهية هذه العلوم السلوكية يمكن ابتداء ان نضعها فى مجموعة العلوم الاجتماعية Social Sciences والتى تضم عادة الفروع الاتية ٠

١ ـ الانثروبولوجيا (علم الانسان) Anthropology

٢ ـ الاقتصاد Economics

٣ ـ التاريخ History

٤ ـ العلوم السياسية Political Sciences

٥ ـ علم النفس Psychology

٦ ـ علم الاجتماع Sociology

وليس من شك ان شئون الانسان ومظاهر حياته وسلوكه على درجة عالية من التعقد والتشابك بحيث يصعب تصنيفها تصنيفا يتطابق تماما مع تقسيم العلوم الاجتماعية ٠ فمثال ذلك هناك درجات من التداخل بين فروع

للعلم فى المجموعات كعلم التاريخ مثلا الذى تندرج اجزاء منه فى قائمة العلوم الاجتماعية ، بينما تنتمى اجزاء منه الى فئة العلوم الانسانية Humanities كما ان الاقتصاد يتداخل مع العلوم السياسية ، بينما علم النفس يتشابك مع العلوم البيولوجية ٠

أخذا فى الاعتبار تلك الحقيقة عن تداخل العلوم وتشابكها ، فان « علوم السلوك » ترتكز اساسا على ثلاثة من العلوم الاجتماعية هى :

١ ـ الأنثروبولوجيا

٢ ـ علم النفس

٣ ـ علم الاجتماع

وعملا بقاعدة التداخل بين العلوم ، فان علوم السلوك لا تحتوى كل مجالات الاهتمام فى العلوم الثلاثة السابقة حيث نجد أجزاء من الانثروبولوجيا وعلم النفس مستبعدة من قائمة العلوم السلوكية ، من ناحية اخرى فان بعض الاهتمامات السلوكية فى علوم السياسة والقانون والاقتصاد يمكن اعتبارها من علوم السلوك ٠

والقاعدة التى يمكن الاستناد اليها للتمييز بين علوم السلوك من ناحية ، وغيرها من العلوم الاجتماعية او الانسانية من ناحية أخرى ، هى ان علم السلوك ينبغى أن يتصف بصفتين اساسيتين ٠

١ ـ أن يكون موضوع البحث الرئيسى فى العلم هو السلوك الانسانى ٠

٢ ـ أن تتم دراسة السلوك الانسانى بالاعتماد على الطريقة العلمية ٠

وليس من شك أن الصفة الأولى ليست جامدة فى اطلاقها ، فان بعضا من علم النفس يدرس سلوك الحيوان ولكن بهدف التوصل الى فهم مظاهر السلوك الانسانى بأسلوب غير مباشر ٠

ان الهدف العلمى من وراء دراسة السلوك الانسانى هو التوصل الى استنتاجات وتعميمات عن سلوك الأفراد والجماعات تؤيدها الأدلة الميدانية التى تتجمع نتيجة لبحوث ودراسات محايدة وموضوعية ٠ تلك الأدلة ينبغى أن تكون قابلة لتحقيق Verification بمعرفة باحثين اخرين ، كما أن اجراءات التوصل اليها ينبغى أن تكون معلومة ومتاحة لاعادة التطبيق ٠

وكما سبق أن أوضحنا فان غاية علوم السلوك هي فهم وتفسير السلوك الانساني والتنبؤ به بنفس المنطق الذي يحاول فيه العالم الطبيعي أن يفهم ويفسر ويتنبأ بسلوك المادة • ويكون تحقيق هذه الغاية من خلال تجميع المعلومات والحقائق عن جوانب وأبعاد السلوك الانساني بشكل متراكم ومستمر حتى تتكامل المعرفة في شكل نظريات أو مبادىء وقوانين •

ومن ثم يمكن وصف علوم السلوك بأنها تهتم أساسا بتجميع معلومات أصيلة عن السلوك المباشر للافراد والجماعات الصغيرة ، على العكس من علوم الاقتصاد والسياسة والتاريخ التي تستهدف أساسا وصف سلوك تجمعات كبيرة (شعوب وأمم مثلا) • أي أن « علوم السلوك » هي تلك المجموعة من المبادىء والمفاهيم الأساسية عن سلوك الأفراد والجماعات ، والتي تم تجميعها بأساليب العلم وطرق البحث المؤكدة (١) •

بعض المفاهيم الاساسية عن علوم السلوك :

١ ــ علم النفس : Psychology

علم النفس من العلوم الحديثة نسبيا والمتطورة • وقد انتقل علم النفس من محيط الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية البحتة الى مجالات رحيبة للتطبيق في منظمات الأعمال ومؤسسات الخدمة العامة ومرافق الحياة المختلفة •

وليس من السهل وضع تعريف قاطع وسائغ لعلم النفس ، فهناك بعض التعريفات المحدودة التي تفشل في اعطاء صورة متكاملة لهذا العلم الرحيب • مثلا يعرف علم النفس بأنه علم النشاط الذهني ، أو « علم سلوك الأفراد في البيئة » • ومن الواضح ان محاولات تعريف علم النفس تفصح عن ارتباطات وثيقة بينه وبين العلوم البيولوجية والاجتماعية من ناحية ، كما يتضح منها تباعد بين علم النفس والانسانيات من ناحية أخرى • فالارتباط بالناحية البيولوجية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة المشكلات العصبية (علم النفس الفسيولوجي) . كما ان الارتباط بالناحية الاجتماعية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة الاتجاهات والرأى العام وديناميكية الجماعات •

ويختلط الجانبان البيولوجي والاجتماعي في كثير من فروع علم النفس

---

(١) Berelson, B. (Ed.) The Behavioral Sciences Today, Harper Torchbooks, The Academy Liberary, 1963 p. H.

المتخصصة مثل سيكولوجية الطفل ، سيكولوجية التعلم ، وسيكولوجية الصناعة .

ويمكن تعليل التباعد بين علم النفس وبين الانسانيات نتيجة لاهتمام علماء النفس باستخدام اساليب البحث السائدة في العلوم الطبيعية من ناحية ونتيجة للانفصال عن الفلسفة من ناحية اخرى . ومع ذلك فنحن نجد علماء النفس يدرسون الأخلاق Ethics ، اللغة Psycholinguistics ، والاتصالات Communications ، والقيم Values والمعاني Meanings

وقد كانت البداية في علم النفس بعد انفصاله عن الفلسفة هي محاولات لاقامة علم معملي يقوم على التجارب (علم النفس التجريبي) فيمجالات مثل :

- الذاكرة Memory
- العواطف Emotions
- الاستجابة Reaction

والى جانب هذه الاهتمامات المعملية فقد نمت دراسات في مجالات أخرى متعددة منها :

- دراسة الطفولة .
- السلوك غير المعتاد
- علم النفس الاجتماعي
- علم النفس التربوي

وجاءت الحرب العالمية الاولى لتجذب اهتمام علماء النفس الى مجالات جديدة منها اعداد الاختبارات النفسية كاختبارات الذكاء . ونتيجة لهذا الاتجاه فقد تطورت دراسة الفروق الفردية Individual differences وكانت الحرب العالمية الثانية دافعا للمزيد من التطور في علم النفس حيث اتجه اهتماما شديدا في الاختبارات الاسقاطية Projective tests ، تحليل الشخصية Personality Assessment ، العلاج النفسي .

وكان التحام علم النفس بالحياة من خلال انتشار فرع علم النفس الاجتماعي الذي اعتمد اساسا على اسلوب المسح الاستطلاعي Survey

لدراسة الاتجاهات (لدراسة اتجاهات المستهلكين ، والتنبؤ بنتائج التصويت في الانتخابات ، واتجاهات الرأى العام Public Opinion)

وثمة مظهر اخر من مظاهر التطور فى اهتمامات علم النفس يتضح فى نمو ما يسمى (بالهندسة البشرية Human Engineering) وهى تهتم بتصميم الآلة لتناسب الانسان بدلا من الاتجاه القديم لعلم النفس الصناعى الذى كان يحاول تكييف الانسان ليتناسب مع الآلة ٠

بعد هذا العرض المركز لتطور علم النفس يمكن أن نصفه بأنه يسعى « الى دراسة سلوك الكائنات الحية ومعرفة كيف تسلك بالوصف الدقيق المنظم والبحث عن الظروف التى تعتبر مقدمات سبقت السلوك أو صاحبته ٠ ويؤدى فهم السلوك الى التنبؤ به وبالتالى التحكم فيه » (١) ٠

علم النفس اذن يحاول فهم سلوك الانسان ، ويقصد بتعبير السلوك كل انواع النشاط أو التصرفات التى يمارسها الانسان سواء الظاهرة التى يمكن ملاحظتها من الخارج بواسطة الأفراد الآخرين ، أو الباطنة التى لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وانما يستدل عليها من خلال ملاحظة اوجه السلوك الظاهرة ومن استخدام بعض الخبرة أو المقاييس وادوات التحليل التى تهدف الى التوصل لمعرفة التصرف او ذلك النشاط الذى لا يدركه الا صاحبه ٠

وانواع السلوك الانسانى الظاهرة مختلفة ومتعددة ، فالعمل ، الشراء البيع ، والتفاوض والمساومة بعض اشكال هذا السلوك الظاهر ، ومن ناحية اخرى فالميول والاتجاهات وأساليب التفكير والادراك والتعلم تدخل فى نطاق السلوك الباطن الذى لا يمكن مشاهدته بشكل مباشر وانما يدرس من خلال تحليل أوجه النشاط الظاهرة للفرد ٠

ومن اهم المدارس الفكرية التى نمت فى علم النفس الحديث ما يلى (٢) :

١ ــ مدرسة التحليل النفسى وتركز اساسا على اعمال فرويد Freud ويتميز هذا الاتجاه بالتركيز على الحياة الانفعالية للفرد ومحاولة التوصل

---

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع فى علم النفس ــ دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٨ ص ٤٧ ٠

(٢) دكتور احمد عزت راجح : اصول علم النفس ، الدارالقومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٥ ٠

الى الدوافع الأصلية للسلوك • كذلك اوضح فرويد ومن تبعه فيمدرسة التحليل النفسي اهمية الجانب اللاشعوري في السلوك الفردي • ومن المباديء الأساسية في تفكير فرويد مبدأ الحتمية السلوكية Psychic determinism الذي ينص على أن كل مظهر من مظاهر السلوك الانساني له سبب في حياة الانسان ومن ثم يعتبر السلوك حتميا طالما ان هناك سببا ييرره • وعبر فرويد عن الأسباب النفسية للسلوك بانها الرغبات أو الدوافع • وفي رأى فرويد أن الدوافع التي تتمثل في غريزتي الحياة (الجنس) والموت (العدوان) تعتبر أساس الحياة النفسية للفرد ، وأكد فرويد ان السلوك يتغير ويتعدل بفعل التعلم •

٢ ـ المدرسة الغرضية ويتزعمها مكدوجال Mc Dougall (١) وتركز على اهمية التعرف على اغراض أو اهداف السلوك كوسيلة للفهم والتفسير •

وتقوم تلك المدرسة في علم النفس على ان السلوك الانساني يتضمن امرين : التعرف على الهدف ثم البحث عن أسلوب السلوك المحقق لهذا الهدف • ومن ثم يرى مكدوجال ان السلوك الانساني الذي يتميز بوجود هدف أو غرض محدد يتصف بالصفات الآتية :

(أ) انه سلوك مستمر لا ينتهي الا بالوصول الى الهدف •

(ب) انه سلوك متغير ومتنوع لا يقف عند مواجهة عقبة تحول دون تحقيق الهدف ، بل يتغير حتى يصل الى هذا الهدف المرغوب • لذلك ركزت المدرسة الغرضية على دراسة الدوافع الأساسية المسببة للسلوك الهادف وعمدت الى افتراض بعض تلك الدوافع الأساسية في شكل غرائز أو دوافع فطرية • وكان مكدوجال يرى ان التعليم والخبرة يسهمان في تعديل وتطور تلك الغرائز الفطرية •

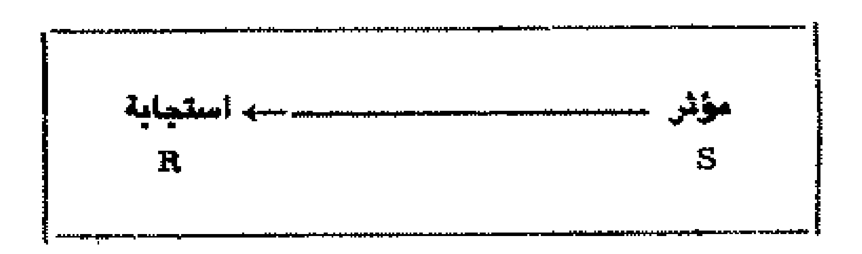
٤ ـ المدرسة السلوكية Behaviorism وقد تزعمها في الولايات المتحدة الامريكية عالم النفس واطسن Watson الذي كان ينادي بأن علم النفس علم تجريبي لا يختلف عن العلوم الطبيعية وبذلك فان أسلوب التأمل الباطني Introspection كطريقة للبحث في علم النفس لا يمكن الاعتماد عليها • كذلك هاجم واطسون الافكار التي سادت علم النفس وحاولت تفسير السلوك

---

(١) Mc Dougall W., Introduction to Social Psychology, London ; Methuen and Co., 1945.

الانسانى من خلال افتراض وجود بعض المفاهيم الغامضة مثل مفهوم الغريزة او الشعور • وقد وصل الأمر بالمدرسة السلوكية الى حد انكار وجود مايسمى بالعقل •

وكان تفسير المدرسة السلوكية للسلوك الانسانى تفسيرا اليا يقوم على اساس وجود عدد من العادات التى تنشأ اليا نتيجة للتغيرات الفسيولوجية فى الانسان • وتبدأ العادة غالبا من استجابة الفرد لمؤثر خارجى وباستمرار عمليات الاستجابة تتوطد تلك العادات كانماط سلوكية يستند لهما الفرد فى مواجهة المواقف المختلفة التى تعرض له • اى أن السلوك الانسانى يمكن تفسيره وفقا للمدرسة السلوكية كالشكل الآتى :



وبتكرار المؤثرات والاستجابات تتدعم العادات باعتبارها الانماط السلوكية التى يكررها الفرد كلما واجهته مواقف اجتماعية معينة • وبرغم انتشار افكار المدرسة السلوكية فى الولايات المتحدة فى بدايةالقرن العشرين ، الا انهما تعرضت للهجوم الشديد نظرا لتطرفهما فى النظرة الآلية للسلوك الانسانى وانكارهالمصادر والمسببات غيرالظاهرة للسلوك كالدوافعوالرغبات•

٤ ـ مدرسة الجشتالت وقد ظهرت ونمت فى المانيا وهى تناقض المدرسة السلوكية الأمريكية فى ان السلوك الانسانى انما يتحدد فى اطار بيئة اجتماعية متكاملة ، ومن ثم تكون البيئة الاجتماعية هى نقطة البدء فى دراسة وتحليل السلوك الانسانى • وحيث تلعب البيئة الاجتماعية دورا اساسيا فى تحديد السلوك الانسانى ، فان ادراك الفرد لتلك البيئة يعتبر من العوامل الاساسية المؤثرة فى السلوك وبالتالى احتلت دراسة الادراك Perception مكانا هاما فى تلك المدرسة من مدارس علم النفس • وتركز مدرسة الجشتالت علىدراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعى بكل ما يحتويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء • وعلى ذلك يبدو التناقض الأساسى بين مدرسة الجشتالت والمدرسة السلوكية الأمريكية ، فى ان الأولى تعتبر السلوك تنظيما متكاملا وترتيبا يختلف من موقف لآخر باختلاف مكونات كل موقف وطبيعة العلاقات بينها ، بينما ترى الثانية ان الموقف السلوكى ان هو الا مجموعة مؤثرات واستجابات سابقة •

بعض مجالات البحث الاساسية فى علم النفس :

نعرض فى هـذا الجزء من الدراسة لبعض مجـالات البحث والدراسة الأساسية فى علم النفس الحديث محـاولين بذلك اعطـاء صورة عـامة عن اهتمامات علماء النفس المحدثين ، وان كنا لا نقصد بذلك تغطية مجالات علم النفس بشكل شامل •

اولا ـ الوراثة والبيئة :

ان السلوك الانسانى هو محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة التى يمكن أن تنقسم تحت مجموعتين رئيسيتين هما :

١ ـ الوراثة : ويقصد بها الخصائص التى يأخذها الفرد عن والديه •

٢ ـ البيئة : ويقصد بها كافة الظروف الخارجية المحيطة بالفرد •

ويركز بعض علماء النفس على اثر الوراثة فى تحديد انواع النشـاط والتصرفات التى يقوم بها الفرد ، بينما يحاول بعضهم أن يجد فى البيئة المحيطة اسبابا ومبررات لكل تصرفات الانسان مع انكار اثر الوراثة تماما • وقد ابتكر انصار الوراثة نظرية الغرائز التى تفسر كل تصرفات الانسان حيث اوضحت النظرية أن الغرائز :

١ ـ موروثة وتظهر تلقائيا دون ان تمر بعمليات التعلم •

٢ ـ عامة اذ توجد فى كل افراد النوع الواحد •

وعلى العكس من نظرية الغرائز ، فقد كان الاتجاه الآخر يركز على أن البيئة بمعنى « النتاج الكلى لجميع المؤثرات التى تؤثر فى الفرد من بداية الحياة حتى الوفاة » (١) هى التى تحدد للفرد سلوكه • وقد تعددت الدراسات والبحوث التى اجريت على الحيوان والانسان لتاكيد اثر كل من الوراثة والبيئة على السلوك ، ويبدو منطقيا بعد سنوات طويلة من البحث أن يصل علماء النفس الآن الى أن السلوك محصلة للتفاعل بين عوامل البيئة وعوامل الوراثة • فالانسان يخضع فى سلوكه اذن لتاثير عاملى البيئة والوراثة • ويرى الكثير من علماء النفس أن الوراثة لا تؤثر فى السلوك بطريقة مباشر وانما عن طريق

---

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع السابق ص ٩٢ •

المكونات الجسمانية التى لهـا صلة بالسلوك وهى الاعضـاء المستقبلة للاحساسات ، الجهـاز العصبى المركزى ، والعضـلات الارادية واللاارادية والغدد · وقد حاول بعض علماء النفس دراسة الصلة والارتباط بين التكوين الجسمى ومظاهر السلوك المختلفة ·

ثانيا ـ التطويع الاجتماعى :

ويقصد به عمليات التاثير المختلفة التى تمارسها البيئة الاجتماعية على الفرد لتحويله الى كائن اجتماعى واعداده للسلوك باساليب تتفق والثقـافة التى يعيش فيها · وبذلك نجد فرعا من علم النفس يهتم بدراسة مراحل التطويع الاجتماعى ودور الأسرة فى احداثها وتحليل العوامل المساعدة على سرعة تقبل الفرد لمفاهيم ورغبات البيئة الاجتماعية ، والعوامل التى تجعل الفرد يقاوم بتلك التاثيرات ويرفض الانصياع لتاثير البيئة · مثال ذلك اثر استخدام اللين او القسوة فى تربية الأطفال ، وعلاقة اتجاهات الآباء وميولهم بانماط السلوك لدى الأبناء ، كذلك اثر تكوين الأسرة من حيث الحجم وطبيعة العلاقات بين افرادها على السلوك الفردى · وقد اوضحت دراسات علم النفس ما للأسرة من اثر واضح فى تحديد مفاهيم الفـرد واتجاهاته ، وتكوين نظـرته لنفسه وتصوره لدوره فى المجتمع ·

ان عمليات التطويع الاجتماعى هى اذن محـاولة تشكيل الفرد بنقل مفاهيم ومبادىء الثقافة الاجتماعية اليه وذلك حتى يسلك وفقا لها ومن ثم يتمكن من الحياة فى تلك الثقافة ·

ثالثا ـ دراسة النضج ومراحل النمو :

من ميـادين علم النفس الهـامة دراسة ما يطرأ على الفرد من تغيرات نتيجة النضج والنمو وانعكاس تلك التغيرات على سلوكه · ويرى دكتور سعد جـلال (١) ان النضـج هو « التغير فى السلوك الناشىء عن تطور تشريحى وفسيولوجى فى الجهاز العصبى ، وهو بذلك يختلف عن التغيـر الذى يتم بالمران ، ويشترط وجود الظروف المناسبة التى تساعده على القيام بوظيفته » والى جانب عملية النضج التى تنعكس اساسا فى نمو الفرد حركيا فى السنة الأولى من حيـاته ، هناك عمليـة النمو العقلى التى تزداد زيادة سريعـة فى السـنوات الأولى من العمـر ثم تبـدا فى التباطؤ خاصـة بين سن ٩ ، ١٢ سنة (٢) · كذلك هناك النمو الاجتماعى الذى يتميز بالقدرة على استخدام اللغة

---

(١) د· سعد جلال ، المرجع السابق ص ١٨٩ ·
(٢) المرجع السابق ص ٢٢٣ ·

والتفاعل مع افراد الأسرة . واخيرا هناك نوع من النمو الانفعالي الذي ينعكس في قدرة الطفل على التهيج في مواقف الانفعال .

تلك العمليات المختلفة من النضج والنمو في مراحل الحياة المختلفة تصحبها تغيرات اساسية في الفرد من الناحية الجسمانية ومن النواحي العقلية والاجتماعية ، ومن ثم ينعكس اثر تلك التغيرات على سلوكه وتصرفاته . ان الفرد في خلال تلك المراحل المختلفة يكتسب حاجات متعددة وتزداد قدرته على ادراك ذاته والبيئة المحيطة كما تتحدد له معالم المجتمع وحقيقة دوره ومن خلال ادراك الفرد لذاته ولامكانياته تحقيق اهدافه في المجتمع يتحدد نمط سلوكه الى درجة بعيدة . ومن ثم فان علماء النفس يرون في دراسة عمليات النضج ومراحل النمو وما يصحبها من تغييرات شرطا ضروريا لفهم التغير الذي يطرأ على السلوك الفردي والتنبؤ به ومحاولة التحكم فيه .

رابعا ـ الدوافع : Motives

تعتبر دراسة الدوافع من اهم مجالات البحث في علم النفس الحديث ، حيث تهدف الى التعرف على اسباب الاختلاف بين الافراد فيما يسلكونه من سبل وما يلجأون اليه من تصرفات . ويسمى الفرع المختص بدراسة الدوافع بعلم النفس الديناميكي . وقد اختلفت مدارس علم النفس في تفسير الدافع اختلافا كبيرا . ولعل جانبا من الصعوبة في مجال نظريات الدوافع يرجع الى غموض بعض المفاهيم المستخدمة مثل مفهوم الحاجة Need ومفهوم الباعث Drive فالحاجات يفترض انها تنشأ من الشعور بالنقص وعلى ذلك فهي تعمل على اثارة السلوك ، كما تعمل على تحديد اتجاه السلوك . من ناحية اخرى نجد انتشار استخدام تعبير الحاجة لوصف بعض الدوافع التي لا تتصل بالناحية البيولوجية للانسان ولا تنبع من الشعور بالنقص أو العجز الداخلي ، مثال ذلك الحاجة الى القوة او الحاجة الى التقدم . ونتيجة لذلك التضارب نجد أن بعض الكتاب مثل يونج (١) Young يقول ان مفهوم « الحاجة » برغم اصالته في نظريات الدوافع الا انه تعبير غامض ومثير للتناقض . من ناحية أخرى نجد أن ماسلو (٢) Maslow يدافع عن مفهوم «الحاجة» ويؤكد أن دراسة الدوافع انما تبدأ من دراسة وتفهم الحاجات الانسانية أو الاهداف الانسانية الكبرى .

---

(١) Young P.Y., Motivation and Emotions, Wiley 1961

(٢) Maslow, A. Motivation and Personality Harper, 1954.

وهناك اتجاه محدد فى دراسة الدوافع يذهب الى أن تعبير الدوافع يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هدف ، أو أن يقصر وظيفة الدوافع على اثارة السلوك او بعثه في حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك · وعلي العكس من ذلك فان بعض الكتاب امثال يونج يرى ان تعبير الدوافع ينطبق على كافة انواع السلوك الانسانى ·

خامسا ـ الادراك : Perception

تنبه علماء النفس الى أن السلوك الانسانى يتحدد بناء على التفاعل بين عدد من العوامل أو المتغيرات من بينها الكيفية التى يفهم بها الفرد ما يحيط به من أشخاص وأشياء مختلفة · بمعنى اخر ان شعور الفرد بظروف البيئة المحيطة به وفهمه لها يشكل عاملا اساسيا من العوامل المؤثرة فى تحديد سلوكه وتصرفاته فى المواقف المختلفة · ويعبر عن عمليات الشعور والفهم بتعبير « الادراك » ومن ثم اتجه الكثير من علماء النفس الى دراسة عمليات الادراك وتحليلها رغبة فى التوصل الى فهم أعمق واشمل للسلوك الانسانى باعتباره نشاطا يتم فى اطار محدد من فهم البيئة ·

سادسا ـ التعلم : Learning

ازدهرت دراسة التعلم وتعددت النظريات التى قدمها النفس لشرح وتفسير تلك الظاهرة الهامة · ويقصد بالتعلم التغير الدائم نسبيا فى الميول السلوكية الذى يحدث نتيجة للمران والتجربة أو الخبرة · ان تعرض الفرد لخبرات أو تجارب جديدة يؤدى الى احداث تغيرات فى سلوكه بناء على نتائج هذه الخبرة ·

سابعا ـ الاتجاهات : Attitudes

تمثل الاتجاهات مجموعة المعتقدات ، المشاعر ، والميول السلوكية التى يحملها الفرد تجاه موضوع معين · وبذلك فان السلوك الاجتماعى للانسان فى كافة مظاهره واشكاله انما يتاثر ويتحدد بمجموعة اتجاهاته · لذلك فان دراسة الاتجاهات تعتبر من ميادين البحث الرئيسية فى علم النفس ·

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره · وتكون الاتجاهات دائما حيال شىء محدد أو موضوع معين ، تمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة · وقد

أوضحت دراسة الاتجاهات ان الفرد لا يستطيع ان يكون اتجاها حيال اى شيء الا اذا كان هذا الشيء موجودا فى محيط ادراكه ٠

ويبدى كثير من علماء النفس اقتناعهم بان الاتجاه يتكون من عناصر ثلاثة هى :

١ ـ العنصر الفكرى او العقيدة ٠

٢ ـ العنصر العاطفى او المشاعر ٠

٣ ـ الميل للتصرف والسلوك بشكل معين ٠

ويتوقف تأثير الاتجاهات فى السلوك على امرين :

١ ـ نوع الاتجاه حيال الموضوع بمعنى هل هو اتجاه موجب أو سالب (مؤيد ام معارض) ٠

٢ ـ بساطة او تعقد عناصر الاتجاه الثلاث ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات او المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالى فان السلوك سوف يختلف من حالة لاخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه ٠

وقد ظهر من دراسات الاتجاهات ان التوافق بين مجموعات الاتجاهات المختلفة التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المتباينة يمثل مدى الوحدة او التجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على انماط سلوكه ٠

ونستطيع أن نلخص الرأى بالنسبة للاتجاهات فى انها عبارة عن وجهات نظر يكونها الفرد فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به ، وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التأقلم من خلال تنظيم رد الفعل او الاستجابة التى يبديها الفرد بالنسبة للمواقف المختلفة ٠

ومن المعلومات المعروفة عن الاتجاهات انها تؤدى وظائف محددة بالنسبة للشخصية الانسانية هى ما يلى :

١ ـ وظيفة التأقلم ـ حيث تساعد الفرد على التكيف مع الاحداث والظروف المحيطة ٠

٢ ـ وظيفة الدفاع عن النفس ـ حيث ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ومصالحه ٠

٣ ـ وظيفة التعبير عن القيم والمثل ـ اذ ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها الرضا والمنفعة ٠

٤ ـ وظيفة المعرفة ـ اذ تساعد الاتجاهات الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة ٠

ومن اهم موضوعات البحث في مجال الاتجاهات هو محاولة ايجاد مقاييس للتعرف على اتجاهات الأفراد ٠ والمشكلة الأساسية في هذا السبيل هي أن الاتجاهات لا يمكن قياسها بشكل مباشر ، وانما يتم قياسها باستخدام أساليب غير مباشرة بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو منخلال ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات التي تستخدم الأسلوب المباشر ما يلي (١) :

- مقياس ثرستون Thurstone
- مقياس بوجاردس Bogardus
- مقياس ليكرت Likert

كذلك تستخدم بعض الطرق غير المباشرة التي تستند على فكرة الاسقاط Projection وذلك بتحليل ما يراه الفرد في اشياء غامضة مثلصور السحب او بقع الحبر اذ يختلف الأفراد في تفسيرهم لتلك الأشياء وحين يصف الفرد ما يراه في تلك الصور والرسوم فانه يعكس بطريقة غير مباشرة حقائقنفسيته واتجاهاته وأفكاره ، أي انه يظهر مكونات نفسيته باسقاطها على الأشياء التي يراها دون أن يعلم انه يكشف عن باطن شخصيته ٠

وتختلف طرق قياس الاتجاه وحدته اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل التحليل العاملي Factor Analysis

---

(١) راجع في ذلك دكتورة انتصار يونس ـ السلوك الانساني ـ دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٧ ٠ دكتور نجيب اسكندر ، دكتور لويس كامل ، ودكتور رشدي فام ـ الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، ١٩٦٠ ٠

ومن أهم المبادىء العامة التي كشفت عنها دراسات الاتجاهات ما يلي :

١ ـ تتكون الاتجاهات في أثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة .

٢ ـ تتكون الاتجاهات وتتشكل طبقا للمعلومات التي تتوفر لدى الفرد عن الموضوعات المختلفة .

٣ ـ تتأثر اتجاهات الفرد بطبيعة الجماعات التي يتفاعل معها ، مثل الأسرة وجماعة العمل وجماعات الأصدقاء .

٤ ـ تعكس اتجاهات الفرد صفاته الشخصية وتكوينه النفسي . والاتجاهات الانسانية ليست ثابتة ولا جامدة ، بل هي عرضة للتغير والتعديل . وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

(أ) تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض أو من موافق الى غير موافق ، أى أن التغيير هنا يكون في ايجابية أو سلبية الاتجاه .

(ب) أن يتم التغيير في الاتجاه من حيث تأكيد ايجابيته أو سلبيته بدرجة الايجابية أو السلبية فيه .

وتختلف قابلية الاتجاه للتغيير تبعا لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد .

تلك المجالات المختلفة التي عرضنا لها تمثل بعضا من اهتمامات عالم النفس المعاصر وان لم تكن جميعها ، فعلم النفس يدرس أيضا الموضوعات التالية :

- الذات والحاجة الى تأكيدها .
- الفروق الفردية وقياسها .
- الذكاء وقياسه .
- القدرات وقياسها .
- الشخصية وقياسها .

تلك الدراسات المختلفة تدخل في نطاق مايسمى بعلم النفس العام . والى جانب علم النفس العام تفرعت مجموعة من الدراسات المتخصصة في علم النفس نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

علم النفس العـلاجي :

ويهتم بدراسة مصادر وأسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة ايجاد انواع العلاج المناسب للامراض النفسية المختلفة التي تنم عن حالات مـن عدم التوازن الفردى • ومن مظـاهر المرض النفسى التي يحـاول علم النفس العلاجى المساعد في التخفيف من وطائها ما يلى :

- القلق •
- التوتر الزائد •
- مناقضة السلوك الفردى للمعايير الاجتماعية المقبولة •
- سيطرة بعض الأفكار السوداوية على الفرد •
- الشعور بالانقباض والكآبة •
- فقدان الارادة والانتقال الى حالات من توهم المخاطر والهلوسة •

علم النفس الصناعي :

ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشـكلات النفسية الناشـئة مـن تجمع الالاف العمال فى المشروعات الصناعية الحديثة • كما يسعى الى مساعدة الادارة فى حل مشكلاتها الناتجة عن التعامل مع تلك الآلاف من الأفراد ، ومن أهم مجالات البحث والدراسة لعلم النفس الصناعي ما يلى :

- الاختيار ووضع الاختبارات المختلفة التى تتناسب معنوعيات العاملين المختلفة •
- التوجيه المهنى بارشاد العمال الى أنسب المهن التى تتفق وقدراتهم واستعداداتهم وميولهم •
- رسم خطوط الترقى للأفراد واختيار افضل المرشحين لشغل المناصب الأعلى •
- دراسة الروح المعنوية وتصميم برامج الحوافز •
- وضع الأسس العلمية للتدريب الفعال •
- وضع الأسس العلمية لتطوير الآلات والمعدات بما يتناسب مع قدرات

الافراد وطاقاتهم ، كذلك تصميم العمليات الانتاجية بما يتفق وتلك القـدرات وتسمى تلك الدراسات بالهندسة البشرية Human Engineering وقد بدأت في الانتشار وكسب الاهتمام من جانب المديرين لما تحققه من فوائد وزيادات في الانتاجية من ناحية ولتاثيرها المناسب على معنوية العاملين ورضائهم عن اعمالهم من ناحية اخرى ٠

علم النفس الاجتماعي :

يعتبر علم النفس الاجتماعي العلم الذي يدرس سلوك الفرد في المجتمع وهو بذلك حلقة اتصال بين كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع ٠ وينظر البعض الى علم النفس الاجتمـاعي على انه الدراسة التجريبيـة للفرد في المواقف الاجتماعية والثقافية ٠ وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعي يتعدى نطاق الاطار السيكلوجي للفرد الى الآفاق الاجتماعية التي يعيش فيها الانسان ويتاثر بها سلوكه ٠ وعلى هذا الأساس يركز علم النفس الاجتماعي على دراسة المظاهر السيكلوجية الأساسية على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التي تسهم في تنمية وتشكيل الشخصية الانسانية ٠ ان علم النفس الاجتماعي ينظر الى الفرد والمجتمع في ان واحد ٠ ومن اهم مجالات البحث في علم النفس الاجتماعي :

- دراسة الجماعات الانسانية ٠
- دراسة الدور الاجتماعي ٠
- دراسة عمليات التطويع الاجتماعي ٠
- دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي ٠

٢ ـ علم الاجتماع Sociology :

علم الاجتماع (أو علم المجتمع) حديث لا يتعدى تاريخه مائة وثلاثين سنة وذلك استنادا الى ان اول استخدام لكلمة « اجتماع » كان في الفصل السابع والأربعين من كتاب أوجست كومت « الفلسفة الايجابية » (١) The Positive Philosophy :

---

(١) Alpert, H. Sociology : Its Pr..ent in Berelson, B. (Ed.) The Behavioral Sciences Today, op. cit., p. 52.

وقد كان قصد كومت هو التعبير بكلمة « اجتماع » عن الدراسة العلمية المتخصصة للقوانين الأساسية للظواهر الاجتماعية · ويمكن تعريف « الاجتماع » بأنه علم دراسة المجتمع ، من حيث تركيبه ووظائفه والعمليات الاجتماعية التى تجرى فيه · ويسعى علم الاجتماع الى اكتشاف مبادىء الترابط والانتظام فى الهيكل او البناء الاجتماعى . والطرق التى يرتبط فيها المجتمع بالمناخ المحيط وأساليب نموه وتطوره فى ظل هذا المناخ ، كيف يحدث التوازن الحركى بين التغييرات الهيكلية للمجتمع والتغييرات فى المناخ ·

ونقطة التركيز فى علم الاجتماع هى دراسة أنواع العلاقات التى تنشأ بين الأفراد المختلفين لذلك يعرف بعض الكتاب هذا العلم بأنه « علم دراسة العلاقات الاجتماعية » (١) · ولعله من المناسب أن نفرق بين علم النفس من ناحية وبين علم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع من ناحية أخرى · فعلم النفس يدرس السلوك الانسانى على مستوى الفرد ، فى حين نجد أن علم النفس الاجتماعى يدرس الأساليب التى يتأثر بها السلوك الفردى بالظروف والمواقف الاجتماعية المحيطة · أما علم الاجتماع فهو يدرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعى وغيرها من الظواهر الاجتماعية المؤثرة على سلوك الأفراد ·

وينقسم علم الاجتماع الى مجالات أساسية ثلاث هى :

- دراسة المجتمع ·
- تحليل النظم الاجتماعية ·
- دراسة الجماعات الصغيرة ·

أولا ـ دراسة المجتمع :

لقد أوضحنا ان علم الاجتماع يعنى بدراسة العلاقات الاجتماعية · ويطلق على تلك الشبكة من العلاقات التبادلية كلمة مجتمع (٢) · وعلم الاجتماع يتفرد باهتمامه بالناحية البحتة من العلاقات بين الأفراد ، وبذلك فهو لا يدرس كل ما يحدث فى المجتمع أو كل ما ينتج عن الأحوال الاجتماعية ، لأن هذا يشمل

---

(١) ر· م ماكيفر وشارلزبيج ـ المجتمع ـ ترجمة د· على عيسى ١٩٥٥ ص ٥ ·

(٢) ماكيفروبيج ، المرجع السابق ص ٢ ·

كافة مظاهر وأوجه السلوك الانساني وهدف علم الاجتماع اذن ان يفصل بين الأشكال المميزة للعلاقات الاجتماعية وأنواعها ، وكيفية تكون انماطها المختلفة، كذلك يختص علم الاجتماع بدراسة التعارض او التماثل بين العلاقات الاجتماعية المختلفة ·

وتعتبر دراسة وتحليل المجتمع من المجالات الأساسية في علم الاجتماع ، ومن التعاريف التي استقرت عن المجتمع أنه نظام يوجه سلوك الأفراد ويضبطه بوسائل مختلفة · ان وظيفة المجتمع وضع الحدود والقيود على نشاط وسلوك الناس ، اذ يحدد لهم المقاييس التي توضح صلاحية السلوك او عدم مناسبته · ويعرف ماكيفر وبيج (١) المجتمع بانه :

« نسق مكون من العرف المنوع والاجراءات المرسومة ، ومن السلطة والمعونة المتبادلة ، ومن كثير من التجمعات والأقسام ، وشتى وجوه السلوك الانساني والحريات ، هذا النسق المعقد الدائم التغير يسمى المجتمع · انه نسيج العلاقات الاجتماعية · واخص صفات المجتمع أنه لا يثبت على حال » ·

وقد تحددت العلاقات الاجتماعية التي يتكون من تفاعلها المجتمع ، بانها تلك العلاقات التي تنشا حين يسلك كل فرد بشكل يأخذ في الاعتبار سلوك الآخرين · أي أن هناك شرطا اساسيا لكي توصف العلاقة بانها اجتماعية ، هذا الشرط أن يدرك كل من أطراف العلاقة سلوك وتصرفات الأطراف الأخرى كمحدد أو مؤثر على سلوكه الشخصي · وتتنوع تلك العلاقات الاجتماعية وتتعدد ومن الأمثلة عليها :

- علاقة الأم بطفلها ·
- علاقة العامل برئيسه ·
- علاقة الطالب بأستاذه ·
- علاقة الصديق بصديقه ·

ان العلاقات الاجتماعية وان اختلف في تفاصيل المواقف التي تنشأ فيها من سياسية واقتصادية ··· الخ · الا انها تتصف جميعا بصفة اساسية هي توافر الادراك المتبادل بين أطرافها ·

---

(١) المرجع السابق ص ١٦ ·

ويقوم المجتمع أساسا على فكرتى التشـابه والتناقض • يعنى انه لكى تنشأ علاقات بين الافراد لابد وأن يكونوا على درجة من التماثل والتشابه فى الجسم والعقل ، او قد يكون التشابه والتقارب فى المكان او العقيدة أو الجنس• ويعتبر الكثيرون ان القومية هى انعكاس لفكرة المجتمع القائم على التشابه • ولكن التشابه لا يكفى وحده لقيام المجتمع ، فلو كان الأفراد متشابهين تمـاما ربما تقل فرص التلاقى والتفاعل بينهم • لذلك يجب أن يتوافر قدر من المخالفة او التناقض بينهم حتى يمكن ان تنشأ علاقات اجتماعية تسعى الى تحقيق درجة من التكامل بينهم •

ان من صفات المجتمع ان يتم تبادل بين اعضائه حيث يعطى كل فرد شيئا فى مقابل ما يحصل عليه من الآخرين •. وقد يكون اساس المخالفة بين افـراد المجتمع بيولوجيا كما هو الحال فى الفرق بين الذكر والأنثى ، كما قد يرتكز اساس المخالفة على الفروق الطبيعية بين الأفراد من حيث المهارات والكفاءات والدوافع والمصالح الشخصية •

ويقوم المجتمع على فكرة ان الناس يسعون الى تحقيق اغراضهم عـلى اساس تعاونى بحيث يسهم كل منهم بشكل ما فى تحقيق اغراض الآخرين • وبذلك يتميز المجتمع عن اشكال التنظيم الانسانى الأخرى حيث يوفر للأفراد فرصا اكبر لاشباع حاجاتهم واهدافهم من خلال تقسيم العمل والتعاون المثمر بينهم • ان البديل لقيام المجتمع المتعاون ان يحاول كل فرد من الأفراد اشباع رغباته وتحقيق أهدافه بالاعتماد على جهوده الشخصية ، أو أن يدخـل فى تنافس وصراع مع الآخرين حيث يحاول كل منهم أن يحصل لنفسه على قدر اكبر من وسائل اشباع الحاجات • وكلتا الطريقتين تتسم بالقصور حيث لا يوجد ما يؤكد نجاح الفرد فى تحقيق أهدافه •

ولتسهيل عمليات التبادل فى المنافع وتيسير العلاقات الاجتماعية تنشأ الروابط المختلفة بين ابناء المجتمع • ومن انواع تلك الروابط :

ــ العـائلة •

ــ الـدولة • •

وتقوم الروابط على اساس انها تضم مجموعة من الافراد تتعدد مصالحهم واهدافهم فى مواجهة الروابط الأخرى • وبذلك فان كل فرد من افراد المجتمـع يسعى الى الانتساب الى رابطة معينـة سعيا وراء تحقيق مصـالح واهداف محددة ، ومن ثم يمكن أن ينتسب الفرد الى اكثر من رابطة واحدة اذا تعددت

اهدافه ومصالحه • ويرتبط بفكرة المجتمع فكرة اخرى مكملة هي الجماعة Group وتوصف بانها تجمع من شخصين او اكثر يسلكون وفقا لمعايير واسس مشتركة ، ولكل منهم دور محدد يؤديه ، مع تداخل تلك الادوار حيث تؤدى فى النهاية الى تحقيق هدف مشترك •

اذن نجد أن الصفة الاساسية التى تميز المجتمع وهى وجود العلاقات التبادلية القائمة على ادراك الأفراد لضرورة التعاون بين بعضهم بعضا • لاتزال تصف الجماعة ايضا • فالفرد يسعى الى الانضمام لجماعة معينة سعيا وراء تحقيق مصالح واهداف يعجز عن اشباعها بمفرده • ويدرك الفرد انه فى سبيل تحقيق تلك المزايا لابد أن يتنازل عن بعض حرياته أو بعض المنافع التى يقدمها للآخرين من اعضاء الجماعة •

ونخلص من ذلك ان دراسة المجتمع والجماعات المختلفة تشير الى حقيقة اساسية هى ان التفاعل الاجتماعى هو الاساس فى قيام تلك التجمعات الانسانية ، وانه بناء على درجة التفاعل يمكن التمييز بين انواع الجماعات المختلفة • وقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة انماط التفاعل الاجتماعى وتحليل المواقف المختلفة التى يحدث فيها • والتفاعل الاجتماعى هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين او اكثر من الافراد فى مواقف اجتماعية مختلفة • وتختلف تلك الاتصالات فى طبيعتها فهى اما ان تكون مادية Physical او قد يكون الاتصال رمزيا Symbolic .

وعلاقة التفاعل الاجتماعى بالسلوك الانسانى اساسية وهامة حيث ان الفرد فى عملية التفاعل يلعب احد دورين • الأول دور المؤثر حيث يحاول السيطرة على الآخرين من أطراف العلاقة ، والثانى هو دور المستجيب حيث ينصاع الفرد لتاثير الآخرين •

ويلاحظ أن اثر التفاعل الاجتماعى على السلوك الفردى لا ينحصر فى المواقف التى تتسم بالمواجهة الشخصية بين الافراد Face-to-Face بل انه يمتد ايضا الى مواقف أخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه ياخذ فى الاعتبار اشخاصا آخرين ومدى قبولهم او رفضهم لأنماط سلوكه •

ويعكس التفاعل الاجتماعى اثر عملية الاتصال Communications أى تبادل المعلومات والآراء والمعانى بين الأفراد المختلفين • وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى أن تصرف واحد من أطراف العلاقة يؤثر على سلوك الطرف الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالى على تصرف الطرف الأول

وهكذا تستمر عمليات التأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعي الذي يجمعهما ٠

والتفاعل الاجتماعي ليس حتما ان يتم بين فردين فقط ، بل انه قد يتخذ شكلا جماعيا ٠

الفرد والمجتمع :

من ميادين البحث الأساسية في علم الاجتماع محاولة الاجابة عن السؤال الرئيسي عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع ٠ وقد ساد التفكير الاجتماعي في الاجابة عن هذا التساؤل اتجاهان رئيسيان : فكرة « العقد الاجتماعي » ، وفكرة « الكائن العضوى الاجتماعي » ٠

وتقوم فكرة « العقد الاجتماعي » على أساس ان المجتمع نظام يقوم على مجموعة من الناس لتحقيق هدف محدد ٠ وقد اتفق رأى كثير من المفكرين الأوائل ان الانسان ولد حرا وانه لادراكه ان في تعاونه مع الآخرين فرصة أكبر للحصول على قدر أعلى من الاشباع لحاجاته المختلفة ، فقد ابرم عقدا اجتماعيا يتحدد بمقتضاه دور الفرد بالنسبة للآخرين ، كما تحدد بمقتضاه حقوقه وواجباته ٠ وقد واجهت هذه الفكرة نقدا شديدا (١) على أساس انها تفترض أن الأفراد قبل قيام المجتمع كانوا على نفس القدر من الوعى والاكتمال كما هو حالهم بعد دخولهم في حياة المجتمع ٠

والنظرية الثانية التي سادت الفكر الاجتماعي عن علاقة الفرد بالمجتمع تقوم على أساس اعتبار المجتمع كائنا عضويا كبيرا وان الافراد هم أجزاء هذا الكائن الاكبر ، ومن ثم يصبح دور الفرد في المجتمع هو دور الجزء الذى يمارس وظيفة محددة تتحد مع وظائف باقي الأجزاء لكي يتحقق للنظام الاكبر أهدافه ٠ وقد انتقدت هذه النظرية ايضا على اساس انها تلغى فردية الناس وتحل محلها جماعية متطرفة ٠

ونظرا للقصور الذى اتصفت به نظرية « العقد الاجتماعي » ونظرية « الكائن العضوى الاجتماعي » فقد امتدت الدراسات الاجتماعية وتنوعت بهدف التوصل الى اجابة لهذا السؤال ونستطيع أن نعرض فيما يلي تلك الدراسات ٠

---

(١) ماكيفروبيج ، المرجع السابق ص ٦٠

يعيش الانسان منذ ولادته حتي مماته عضوا في مجتمع • والحياة في مجتمع تعني أن يظل الانسان دائما تحت ضغطه وتأثيره • والمجتمع هو ذلك التجمع المنظم من الافراد الذين يتفاعلون معا حيث تتوحد جهودهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة • ويميل افراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقدات وافكار متماثلة ويتخذون انماطا سلوكية متقاربة •

والمجتمعات الحديثة غاية في التعقيد والتشابك • فالمجتمع الحديثيتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر او البيئات وتلك تتركب من جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة ، ويمارس المجتمع تأثيره وتحكمه في سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز Positions وادوار Roles محددة • فالفرد يتم اعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه أن يلعب دورا محددا اى يتطلب انماطا سلوكية يحددها المجتمع • وينقسم الافراد في أى مجتمع الى فئات تبعا لعدة معايير أساسية :

- فئات العمر والجنس المختلفة •
- فئات عائلية •
- فئات مهنية
- مجموعات من الاصدقاء •
- فئات المراكز الاجتماعية •

وكل انسان يشغل مركزا محددا في كل من تلك الفئات • فالفرقد يكون شابا ، ذكرا ، طالبا ••• وهكذا • وتختلف المراكز التي يشغلها الانسان باختلاف مراحل حياته • كل من تلك المراكز يؤدى وظيفة اجتماعية محددة ، وبالنسبة لكل مركز منتلك المراكز هناك مجموعة من التوقعات Expectations يشترك فيها اعضاء المجتمع عما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز • وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز - ان الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها • وهذا يتطلب منه أن يسلك بطرق محددة في مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بكل من تلك المراكز •

والمجتمعبهذا الشكل يمثل بيئةاجتماعية موحدة تواجه الافرادالمختلفين • والمجتمع بذلك يطالب الافراد بانواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها • وفي ذلك الوقت فان المجتمع يكافىء الفرد علىتنفيذه للتوقعاتالاجتماعية ويعاقبه على الانحراف عنها • ان المجتمع يضع الاطار العامللسلوك الانساني

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة ·

وقد أوضح بعض الكتاب (١) الأسباب العامة التى تفسر نشأة وتطور التجمعات الانسانية فيما يلى :

١ ـ العامل الجغرافى أو البيئة الطبيعية (أى التقارب فى ظروف المكان) ·

٢ ـ الدافع الجنسى ويدعو الى التجمع بين الذكور والاناث وتكوين الأسر ·

٣ ـ الروابط النفسية التى تتمثل فى شعور الكائن بالارتياح الى ما يشابهه ويبتعد عما يخالفه من كائنات ·

٤ ـ العامل الحضارى وما يستتبعه من ظهور العادات والتقاليد التى تجعل التجمع نوعا من التصرف الانسانى الدائم ·

٥ ـ قابلية الانسان للتعلم ، حيث يدرك أن التجمع يعود عليه بفوائد ومزايا لا يستطيع ادراكها بمفرده ·

ان دراسة المجتمع والجماعات تشير الى أن التجمع الانسانى يؤدى وظيفة أساسية لأفراده هى مساعدتهم على البقاء واتاحة الفرص أمامهم لاشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل لا يستطيعه أى منهم منفردا ، ومن ثم يلتزم الافراد فى مقابل هذه المنافع الاجتماعية بأنماط من السلوك تتفق وبناء المجتمع وتعمل على صيانته وتدعيمه ·

ثانيا ـ دراسة النظم الاجتماعية :

يقصد بالنظم الاجتماعية الأشكال المقررة لأساليب العمل أو السلوك فى الحياة الاجتماعية · وقد عرف بارنز Barnes النظام الاجتماعى بأنه والتركيب الاجتماعى والآلة التى من خلالها ينظم المجتمع الانسانى ، كما يوجه وينفذ

---

(١) دكتور عبد الحميد لطفى ـ علم الاجتماع ـ دار المعارف بمصر ·

وجوه النشاط المنعقدة المطلوبة لاشباع الحاجات الانسانية » (١) · من ناحية أخرى نجد أن جيزنبرج Gisnberg (٢) يعرف النظم الاجتماعية بأنها « القواعد الموضوعة والمعترف بها والتي تحكم الصلات بين افراد الجماعة »·

وقد كان هدف علماء الاجتماع من دراسة النظم الاجتماعية محاولة التعرف على بعض الخصائص العامة التي تتميز بها تلك النظم ومنها (٣) :

١ ـ يتميز النظام الاجتماعي بانه يقوم بوظيفة معينة كوحدة متميزة في البناء الحضاري للمجتمع ·

٢ ـ يتميز النظام الاجتماعي بأن له هدفا أو عددا من الأهداف الواضحة ·

٣ ـ تتصف النظم الاجتماعية باتجاه الى الجمود نظرا لما تتميز به من استقرار ودوام لفترات طويلة ·

٤ ـ تتصف النظم الاجتماعية بانها متكاملة ومتفاعلة ، بمعنى أن النظام الاجتماعي ليس منفصلا عن غيره من النظم الاجتماعية ، بل هو يؤدي وظيفته بالتعاون مع النظم الأخرى ·

٥ ـ لكل من النظم الاجتماعية عدد من العناصر الاساسية هي :

(أ) الأهداف ·

(ب) اتجاهات ونماذج التصرف ·

(جـ) النواحي الرمزية في النظام ·

(د) الجوانب المادية في النظام ·

(هـ) التقاليد الشفوية أو المكتوبة ·

ويمكن أن نجد هذه العناصر الخمسة في النظم الاجتماعية المختلفة

---

(١) Barnes, H.E., Social Institutions (N.Y., 1947).

(٢) Gisnberg, M., Sociology (Oxford, 1949

(٣) د· عبد الحميد لطفي ، المرجع السابق ص ٦٧ ـ ص ٧٠ ·

كالأسرة ، ونظام الدولة ونظام الصناعة وعلى سبيل المثال فنظام الصناعة تتجلى فيه تلك العناصر كالآتي :

الأهداف : انتاج السلع والخدمات وزيادة الدخل ·

الاتجاهات ونماذج التصرف : جودة الانتاج ، ضغط التكاليف ، مضاعفة الارباح ·

الرموز : الشعارات والعلامات التجارية ·

النواحي المادية : المعدات والالات والمباني والمصانع ··

التقاليد : العقود والاتفاقات والسياسات والخطط ·

وتنقسم النظم الاجتماعية الى الاقسام الاتية :

١ ــ نظم اجتماعية تلقائية ···نظم الزواج والملكية ·

٢ ــ نظم اجتماعية مخططة ···نظم التعليم والاقتصاد ·

٣ ــ نظم اجتماعية أساسية ···وهي تحقق وظائف الرقابة كنظام الدولة والدين ·

٤ ــ نظم اجتماعية فرعية ···أي النظم المساعدة التي يمكن للمجتمع أن يستمر بدونها ·

٥ ــ نظم اجتماعية مشروعة ···وهي النظم المتفق عليها بين افراد المجتمع والمقبولة لديهم ·

٦ ــ نظم اجتماعية غير مشروعة ···وهي التي لا تجد استجابة عامة أو موافقة شاملة من افراد المجتمع ·

٧ ــ نظم اجتماعية عامة ···وهي التي يخضع لها اغلب افراد المجتمع أو فئات متعددة منه ·

٨ ــ نظم اجتماعية خاصة ··· وهي التي ينحصر في الاستجابة لهـا عدد محدود من افراد المجتمع ·

أهم انواع النظم الاجتماعية :

تختلف النظم الاجتماعية من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لفترة أخرى داخل نفس المجتمع الا اننا نستطيع أن نميز عددا من النظم الاجتماعية الت

شغلت علماء الاجتماع اوقاتـا طويلة فى البحث والدراسة ومن تلك النظم الرئيسية ما يلى :

١ ـ النظم الاقتصادية ٠

٢ ـ نظم الأسرة والزواج ٠

٣ ـ النظم الدينية ٠

٤ ـ نظام الدولة ٠

وهذه النظم الاجتماعية الاربعة هى الاكثر انتشارا ، وتتركز كلها حول تنظيم حصول الافراد على وسائل اشباع حاجاتهم الأساسية ٠ والى جانب تلك النظم الرئيسية هناك بعض النظم الاجتماعية الأخرى التى تأتى بعدها فى ترتيب الأهمية ومنها :

١ ـ نظم التعليم ٠

٢ ـ نظم الترفيه ٠

٣ ـ نظم الصحة ٠

وقد انتجت هذه الدراسات مفاهيم اساسية عن النظم الاجتماعية منها :

١ ـ أن بعض هذه النظم تمثل مظـاهر اساسية للتنظيم الاجتمـاعى فى العالم (كنظام العائلة مثلا) ٠

٢ ـ تبادل الوظائف بين هذه النظم عـلى مر الزمن (وذلك كانتقال وظيفة توفير الرفاهية للأفراد من العائلة الى الدولة) ٠

٣ ـ الاعتماد المتبادل بين هذه النظم ، بحيث ان أى تغيير فى احـدها يحدث تغييرات متناسبة فى نظم اخرى ٠

٤ ـ الترابط والتقارب فى الأسس والمبادىء التى تقوم عليها النظم المختلفة فى المجتمع الواحد ٠

٥ ـ أن هذه النظم الاجتماعية تعمـد الى تأكيد وجودها وتدعيمه مـن خلال التنظيم ٠

ثالثا ـ دراسة الجماعات : Groups

وتعتبر دراسة الجماعات من أهم مجالات الدراسة في علم الاجتماع · والجماعة هي مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل العائلة Family أو جماعات العمل Work groups · وتتركز اهتمامات علم الاجتماع في هذا المجال في محاولة اكتشاف أنواع وطبائع التجمعات الاجتماعية ، والأسس التي تبنى عليها الجماعات وعمليات الترابط في الجماعة ، وأسس السلوك في الجماعة وعلاقات الجماعات بعضها ببعض ·

وقد اتضح من مثل هذه الدراسات مفاهيم أساسية منها أن علاقات الجماعة تؤثر على الأحكام الشخصية للفرد وتقديره للأمور كما تؤثر على طرقه في التفكير · وقد كان للدراسات الاجتماعية عن الجماعات تأثير واضح على تفكير وسياسات الادارة في منظمات الأعمال حيث أسهمت في تفسيركثير من مظاهر السلوك العمالي وديناميكية جماعات العمل Group dynamics

٣ ـ علم الانثروبولوجيا Anthropology

يشير المعنى الحرفي لكلمة انثروبولوجيا الى ذلك العلم الذى يدرس الانسان حيث تتكون من جزأين هما Anthropos أي الانسان باليونانية ، و logia ومعناها العلم أو الدراسة باللغة اليونانية أيضا · وعلم الأنثروبولوجيا يدرس الانسان بغض النظر عن الزمان أو المكان · وقد كان محل التركيز الأساسي في الدراسات الأنثروبولوجيا تحليل وتتبع مظاهر الحياة الاجتماعية في المجتمعات البدائية · وقد أوضحنا من قبل أن علم النفس يدرس الخصائص والمكونات الفردية ، كما أن علم الاجتماع يدرس العلاقات الاجتماعية التي يتكون منها المجتمع · ونضيف أن علم الأنثروبولوجيا يحاول دراسة كل الأنماط السلوكية التي تسود في مجتمع معين وتحديد كافة مظاهر الحضارة التي تميز هذا المجتمع ·

· وقد كان التزام علماء الأنثروبولوجيا بهذه النظرة الشاملة والمتكاملة سببا يجعلهم يركزون دراساتهم على المجتمعات شبه البدائية نظرا لما تتميز به من صغر في الحجم ومن ثم يصبح تطبيق ذلك المنهج التكاملي في البحث أمرا ممكنا · ونظرا لتشعب مجالات البحث في موضوع « الانسان » نجد أن نوعا من التخصص والتنوع بدأ يظهر في علم الأنثروبولوجيا ونستطيع أن نميز منها ما يلي (١) :

---

(١) دكتور عاطف وصفي ـ الأنثروبولوجيا ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٧ ص ١٠

١ ـ الانثروبولوجيا الطبيعية وتختص بدراسة جسم الانسان من حيث صفاته ومقاييسه ومن حيث اصوله واشكاله السابقة والمتطورة ، ويرتبط هذا الفرع من الانثروبولوجيا بالعلوم الطبيعية خاصة علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الحياة ٠

٢ ـ الانثروبولوجيا الحضارية ، وتدرس « الحضارة » بمعنى طرق واساليب المعيشة في مجتمع معين ، ومن اهم عناصرها اللغة وكل ما يصنعه الانسان من عناصر الحياة المادية مثل الملابس والمباني والمعدات . كذلك يشمل مفهوم الحضارة طبيعة وانماط العلاقات الاجتماعية والنظم التي تحدد أساليب الحياة في المجتمع ٠ ولعل في تعريف مفهوم الحضارة ما يشير الى طبيعة الموضوعات التي يدرسها علم الانثروبولوجيا الحضارية ومدى تنوعها ، « الحضارة عبارة عن الكل المتكامل للأنماط السلوكية المكتسبة التي يأخذ بها معظم أفراد مجتمع معين » (١) ٠

ويتفرع من علم الانثروبولوجيا الحضارية الفروع الآتية :

(أ) الاثنولوجيا وتدرس حضارات المجتمعات القائمة وتلك التي انقرضت اذا توافرت تسجيلات لشهود عاشوا في تلك الحضارات ٠

(ب) الانثروبولوجيا الاجتماعية وتهتم بدراسة وتحليل البناء الاجتماعي للمجتمعات الانسانية والتعرف على درجة الترابط والتفاعل بين النظم الاجتماعية السائدة ٠

(جـ) علم الآثار ويختص بدراسة التغيير الحضاري الذي حدث خلال الزمن ، كما يهدف الى تصور اشكال الحياة الاجتماعية التي كانت سائدة في عصر ما قبل التاريخ ٠

(د) علم اللغويات ويركز على دراسة اللغة باعتبارها نمطا اساسيا من انماط الحضارة ٠

تلك المدارس الفكرية أو الفروع المختلفة لعلم الانثروبولوجيا تتداخل فيما بينها في بعض الأحيان وتتباعد في أحيان اخرى ٠ وقد استقر الرأي بين العلماء السلوكين على اعتبار بعض تلك الفروع من صميم العلوم السلوكية ومنها الانثروبولوجيا الاجتماعية والأجزاء المهتمة بدراسة الحضارة الانسانية

---

(١) د ٠ عاطف وصفي ـ المرجع السابق ص ١٢ ٠

المجتمعات القائمة باعتبارها تدرس وتحلل بعض العناصر الأساسية التى تؤثر على سلوك الانسان ·

ونعرض فيما يلى لبعض المفاهيم الأساسية فى الأنثروبولوجيا الاجتماعية والحضارية والتى كان لها تاثير فى توجيه الدراسات السلوكية وتحديد أساس فهم وتحليل السلوك الانسانى :

١ ــ طبيعة الحضارة الانسانية ·

٢ ــ مبدأ التطور الحضارى

٣ ــ مبدأ الانتشار الحضارى ·

١ ــ طبيعة الحضارة الانسانية :

ولعل من اهم المفاهيم فى علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم « الحضارة » ويعنى أسلوب وطرق الحياة لمجتمع معين · ولا شك أن تلك الطريقة فى الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التى تمثل الأفعال العادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع فى مواجهة مواقف معينة · وعلى الرغم من الاختلافات التى قد توجد بين الأفراد المختلفين فى المجتمع من حيث أنماط السلوك التى يتبعونها فى المواقف المتماثلة ، الا أنه يتيسر التعرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة · ذلك النمط العام للسلوك يمثل أحد جوانب حضارة المجتمع ·

لذلك فان جانبا اساسيا من علم الانثروبولوجيا يتركز فى دراسة موضوع الحضارة ويدور هذا الفرع من العلم حول الأسئلة التالية .

١ ــ هل هناك اختلافات أساسية بين حضارات المجتمعات المختلفة

٢ ــ ما مدى تلك الاختلافات ؟

٣ ــ ما هى الأسباب التى تؤدى الى وجود تلك الاختلافات بين الحضارات ؟

٤ ــ هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

ان الحضارة هى ذلك المركب الذى يحتوى على المعارف ، العقائد ، الفنون ، الأخلاقيات ، القوانين ، العادات والقيم والتقاليد المختلفة التى يكتسبها الانسان باعتباره عضوا فى مجتمع ، اى ان الحضارة هى شىء يتعلمه الانسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة ·

وحضارة أى مجتمع يمكن النظر اليها من زاويتين ، الأولى هى الحضارة المادية تتضمن نتائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، والانشاءات وغيرها من الأشياء الملموسة التى تدل على حضارة المجتمع وأساليب سلوكه . والثانية هى الحضارة غير المادية وتتكون من الافكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها .

ومن اهم مظاهر الحضارة الانسانية ما يلى :

١ ـ اللغـة .

٢ ـ العادات الشعبية .

٣ ـ المحـرمات .

٤ ـ النظم الاجتماعية .

٥ ـ القـانون .

وتخدم الحضارة وظائف محددة تسهم فى التاثير على السلوك الانسانى فى المجتمع ، واهم تلك الوظائف ما يلى :

١ ـ تحديد الحضارة معانى المواقف الحضارية .

٢ ـ تحدد الحضارة الاتجاهات والقيم والأهداف للافراد والجماعات

٣ ـ تحدد الحضارة الخرافات والأساطير والقوى الخلفية التى يؤمن بها الأفراد .

٤ ـ تحدد الحضارة أنماطا معينة للسلوك يلتزم بها الأفراد .

٢ ـ مبدا التطور الحضارى :

ويشير هذا المبدا الى ظاهرة تطور المجتمع الانسانى من الشكل البسيط الى الأشكال الأكثر تعقدا . ويرى بعض علماء الانثروبولوجيا(١) ان الحضارة فى أى مجتمع تتطور وفق المراحل الآتية :

---

(١) Morgan, L.H., Ancient History (Chicago), 1907, p. XI.

١ ــ المرحلة الوحشية الدنيا ٠

٢ ــ المرحلة الوحشية الوسطى ٠

٣ ــ المرحلة الوحشية العليا ٠

٤ ــ المرحلة البربرية الدنيا ٠

٥ ــ المرحلة البربرية الوسطى ٠

٦ ــ المرحلة البربرية العليا ٠

وبعد اجتياز تلك المراحل يدخل المجتمع مرحلة المدنية وتتميز باختراع كثير من وسائل المدنية الحديثة وبداية الأوروبية الحالية ٠

ومن ناحية أخرى نجد تقسيما آخر لمراحل التطور الحضارى كالآتى(١) :

المرحلة السحرية : ـ

وهى المرحلة التى تميزت بها المجتمعات الانسانية الأولى حيث كان الانسان ينظر خلالها الى الطبيعة كسلسلة من الحوادث التى لايستطيع فهمها ولا التحكم فيها ٠

المرحلة الدينية :

وفيها يبدأ الانسان يشعر بوجود قوى خارقة تفوق قوته يجب ارضاؤها لتعمل على توجيه قوتها فى مصلحته ٠

المرحلة العلمية :

وتتميز باستخدام الانسان للأساليب العلمية فى محاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ٠

٣ ــ مبدأ الانتشار الحضارى :

وينص هذا المبدأ على أن النماذج الحضارية تنتقل من مجتمع لآخر وأن المجتمعات قادرة على استعارة تلك النماذج الحضارية ،ومن ثم فان تشابه

---

(١) د ٠ عبد الحميد لطفى ــ الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٨ ص ١٠٤ ٠

النماذج الحضارية فى المجتمعات المختلفة ليس نتيجة لتطور حتمى تمر به تلك المجتمعات ، وانما هو نتيجة لتأثر كل من تلك المجتمعات بنموذج حضارى ظهر لأول مرة عند شعب معين فى مكانٍ وزمان معينين ·

ان علم الانثروبولوجيا كغيره من العلوم الاجتماعية يهدف الى تطبيق المنهج العلمى لتحقيق الأغراض الآتية :

١ ــ دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة موضوعية ·

٢ ــ محاولة التوصل الى مجموعة المتغيرات التى تحكم سلوك كل من الظواهر الاجتماعية ·

٣ ــ التوصل الى القانون الأساسى الذى تخضع له الظاهرة ·

ان تطبيق الأسلوب العلمى يمكن من فهم وتفسير الظواهر ، ومن ثم يحقق القدرة على التنبؤ بأوضاعها المستقبلة وبذلك يصبح التحكم فيها والسيطرة على سلوكها أمرا ممكنا ·

الفصل الثاني

النماذج الأساسية للسلوك الانساني

Basic Models of Human Behavior

ان الدراسة العلمية للسلوك الانساني تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية الفروض Assumptions والمفاهيم Concepts التى يحتفظ بها الباحث عن ظاهرة السلوك · وان لم تكن تلك الفروض منطقية ومستندة الى أدلة يمكن التحقق منها ، فان ما يمكن التوصل اليه من استنتاجات وتفسيرات قد تحتويه درجات متفاوته من الخطأ · ومن ثم يصبح تنظيم هذه الفروض وتنسيقها في اطار منطقي من اساسيات الدراسة العلمية للسلوك ·

ويطلق على عملية تنظيم وتنسيق الفروض والمفاهيم « بناء النماذج Model Building

والنموذج اذن هو تقليد او محاكاة للظاهرة موضع البحث ، بمعنى انه يحدد العناصر Elements المكونة للظاهرة وطبيعة العلاقات فيما بينها · ومن ثم فان النموذج يوفر منطلقا مفيدا للدراسة ، كما تتمثل قيمة النموذج في قدرته على التنبؤ بالسلوك المحتمل

والهدف من بناء نماذج للسلوك الانساني هو محاولة التعرف على الانسان باعتباره كائنا حركيا من خلال تفسير العلاقات بين المؤثرات التى يتعرض لها والعمليات النفسية المختلفة التى تتم بداخله وانواع السلوك الناشئة عن ذلك ·

وبرغم الصعوبة التى تتسم بها عملية بناء النماذج السلوكية ، ودرجة التعقيد المتصاعدة التى تميزها ، الا ان هناك مزايا عديدة من استخدامها اهمها :

١ ــ ان النموذج يوفر اطارا Framework يرشد الباحث في دراسته ويوجه اهتمامه لاستكمال المعلومات اللازمة من عناصر السلوك والعلاقات بينهما ·

٢ ـ ان النموذج يوفر بالتالى اساسا منطقيا لتفسير السلوك المشاهد والتنبؤ باشكال السلوك المحتملة ·

وسوف نستعرض فى هذا الجزء ثلاثة نماذج اساسية عن السلوك الانسانى هى :

١ ـ نموذج السلوك الفردى ·

٢ ـ نموذج السلوك بين فردين ·

٣ ـ نموذج سلوك الجماعة ·

اولا ـ نموذج السلوك الفردى The Individual Behavior Model

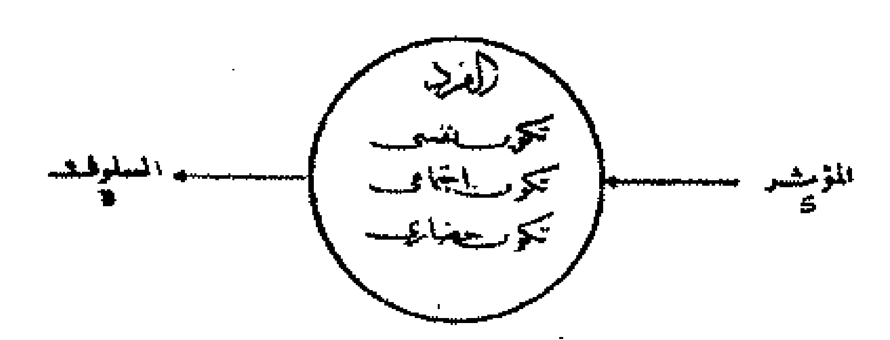
يتمثل نموذج السلوك الفردى فى اجزاء ثلاثة هى :

١ ـ انواع المؤثرات التى يتعرض لها الفرد Stimuli

٢ ـ التكوين الخاص بالفرد ·

٣ ـ السلوك الناشىء ·

ويعبر عن هذا النموذج بالشكل التالى :



ان الانسان حين يتعرض لمؤثر خارجى يمر بمراحل وعمليات نفسية متعددة تعمل على ادماج معنى هذا المؤثر فى التكوين الخاص بالفرد ومن ثم يتحدد نوع السلوك الواجب كنوع من الاستجابة لهذا المؤثر ·

واستخدام هذا النموذج يضع تركيزا شديدا على عنصر « السلوك » (أو الاستجابات (Responses باعتباره الأداة الأساسية لاستنتاج معلومات عن

التكوين الخاص بالانسان كالدوافع ، والاتجاهات ، والقيم التى تحكم اختياره للسلوك ٠

وقد كان قصور هذا النموذج فى تفسير ما يجرى داخل الانسان داعيا لاطلاق تعبير « الصندوق الأسود » «Black Box» على التكوين الخاص بالانسان لذا ينبغى أن يؤخذ هذا النموذج بحذر شديد عند محاولة ايجاد صلة بين مؤثر ما وسلوك معين ٠ فقد اثبتت دراسات سلوكية متعددة أن المؤثر الواحد ينتج أنواعا مختلفة من السلوك لدى افراد مختلفين ، كما ان مؤثرات مختلفة قد تحدث فيهم نفس الاستجابة (السلوك) ٠

والعامل الأساسى الذى يحدث هذا الاختلاف هو « ادراك » الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة ، ومن ثم ينبغى أن تؤخذ الاختلافات فى الادراك فى الحسبان حين محاولة تفسير السلوك المشاهد لأحد الأفراد ٠

وتمر عملية تفسير السلوك باستخدام هذا النموذج الفردى بالمراحل الآتية :

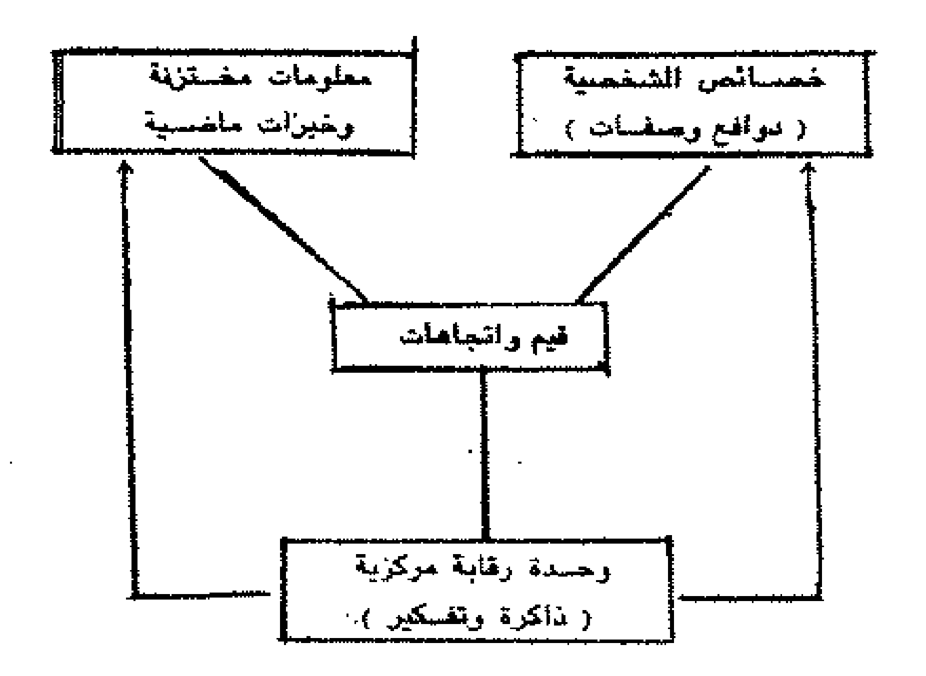
١ ـ تحديد أنواع المؤثرات التى اثارت نوعا معينا من السلوك من جانب الفرد ٠

٢ ـ اكتشاف كيفية ادراك الفرد لهذه المؤثرات ومفهومه عنها ومعناها بالنسبة له ٠

٣ ـ تحديد أسباب السلوك ٠

ويمكن استنادا الى هذا النموذج ارجاع السلوك الانسانى الى أنواع الاثارة Arousal التى تحدثها المؤثرات الخارجية حين تتفاعل مع التكوين الذاتى للانسان (ادراكه دوافعه ، اتجاهاته) ٠ وبالرغم من أن هذا النموذج الأساسى لا يقدم اجابات قاطعة عن مشكلات سلوكية بعينها ، الا انه يوفر أساسا منطقيا ومنظما لتحليل المعلومات المتاحة لانتاج تفسير يصلح لحل هذه المشكلات ٠

وقد يكون من المفيد استكمال هذا النموذج بتقديم صورة تحليلية للتكوين الذاتى للفرد والذى يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية ٠ وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى :



ان خصائص الشخصية في تفاعلها مع معلومات الفرد المختزنة تكون قيم واتجاهات الانسان التي ينقلها الى وحدة الرقابة المركزية (مكان ما في المخ) بحيث تكون في استقبال المؤثرات حين ورودها ومن ثم تبدأ عمليات التذكر والتفكير الى أن يصل الفرد الى قرار بسلوك معين .

ثانيا ـ نموذج السلوك بين فردين The Interpersonal Behavior Model

لقد كان محل التركيز في النموذج الفردي هو المتغيرات الداخلية أو عناصر التكوين الذاتي للفرد باعتبارها المحدد الأساسي للسلوك . وهذه العناصر تتمثل في الخلفية النفسية للفرد الناشئة عن خبراته وتجاربه الماضية التي تشكل ، شخصيته ، وتكوينه النفسي عموما وطريقته في ادراك العالم المحيط به .

ولكن هذه المتغيرات الداخلية ليست هي العامل الوحيد المحدد للسلوك الفردي فان الفرد يتأثر ايضا بالعالم المحيط به ، وبالمواقف التي يجد نفسه فيها ، وبالأفراد الآخرين الذين يتعامل معهم بشكل أو بآخر . أن هذه المتغيرات الخارجية ، تؤثر تأثيرا واضحا على استجابات الفرد (سلوكه) .

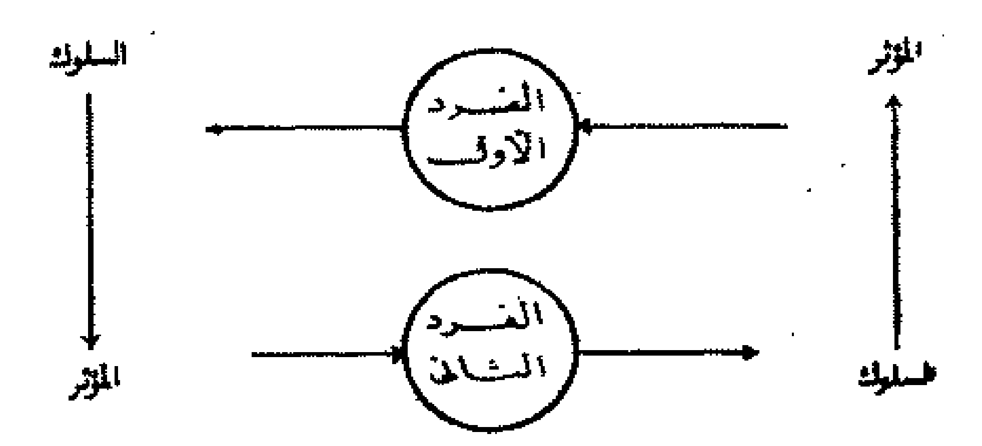
مثال ذلك أن الجو الاجتماعي في العمل ، ونمط القيادة وأساليب المشرفين

ونوعية الزمـلاء في العمل ، كلهـا عوامل خارجيـة تؤثر بلا شك على سلوك الفرد ٠

ومن ثم فان محاولة فهم وتفسير السلوك الفردي لابد وان تعتمد على أمرين حتى الآن :

١ ــ التكوين النفسي الذاتي للفرد والعمليات والمتغيرات الداخلية ٠

٢ ــ الجو المحيط بالفردوتكوينه الاجتماعي والحضاري ومن اهم عناصر الجو المحيط ــ الفرد الآخر ــ اى انسان آخر يتصل بالفرد وينشا نتيجة لهذا الاتصال تاثير وتعديل في سلوك الفرد الاول ، والنموذج التالي يعبر عن تاثير هذه العلاقة الثنائية بين فردين على السلوك ٠



ومعنى هذا النموذج ان سلوك الفرد الأول يعتبر بمثابة مؤثر بالنسـبة للفرد الثاني ٠ ان سلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط بناء على المتغيرات الداخلية (تكوينه الذاتي) ولكنه يتاثر ايضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعـامل معه ٠ ويمكن ان نشاهد هذا النموذج في التطبيق العملي في مواقف متعـددة حيث نجد في العـلاقة بين شخصين ان السلوك الانفعـالي من جانب الأول يستثير سلوكا انفعاليا في الثاني ، في حين لو بدات العـلاقة بسلوك متعقل من جانب الأول لكانت احتمالات السلوك المتعقل من جانب الثاني كبيرة ٠ وفي الحالات التي لا يتطابق سلوك الفرد فيها مع مستوى التاثير الواقع عليه من فرد آخر ، فهذا دليل على شدة تاثر الفرد الأول بدوافعه وتكوينه الذاتي ويتطلب هـــذا الموقف عادة معالجة خاصة ٠ مثال ذلك حين نجد شخصا ما غاضبا ومنفعلا ازاء حديثا وديا من شخص آخر قد يفهم على انه هجوم او عدوان ، ولا شك ان هذا النوع من الاستجابة يتم تحت تاثير متغيرات داخلية طاغية ٠

ثالثا ـ نموذج سلوك الجماعة The Group Behavior Model

لقد رأينا في نموذج السلوك بين فردين كيف أن سلوك شخص ما يؤثر في سلوك شخص آخر ويجعله يستجيب بشكل يختلف عما قد تفرضه عليه طبيعة تكوينه الذاتي ٠ وهذا النموذج الذي يعد امتدادا لنموذج السلوك الفردي الذي يمكن تعميمه ليصف أنماط السلوك لأعداد أكبر من الأفراد في تفاعلهم (جماعات) ٠ مثال ذلك أنماط السلوك في اجتماع لمجلس ادارة شركة أو اجتماع لمجلس ادارة شركة أو اجتماع جمعية عمومية لاحدى المؤسسات ، هذه الأنماط يمكن اعتبارها في الأساس وكأنها تتكون من عدد من العلاقات الثنائية ٠ ولكن في أغلب الأحيان لا يقتصر الأمر على مجرد تكرار للعلاقات الثنائية ، بل نجد كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها ومن ثم يلزمنا نموذج ثالث لوصف كيف يتحدد السلوك في هذه المواقف الجماعية ٠

أن الجماعة تتميز بنمط خاص من العلاقات يربط بين أعضائها وينمو على مر الزمن مرحليا ٠ وبالتالي فان السلوك الفردي لعضو الجماعة يتم في اطار هذه العلاقات ويتشكل الى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره من فرص ٠ معنى هذا أن الفرد حين يستشعر أنه باستجابته لمطالب الجماعة السلوكية يحقق لنفسه فوائد لا يستطيع تحقيقها منعزلا ، فانه يرتبط بالجماعة ويتخذ من قواعدها السلوكية أساسا لسلوكه ، أي أن المؤثرات الجماعية تندمج في التكوين النفسي للفرد وتصبح جزءا من المتغيرات الداخلية ٠

وتنشأ الجماعة أولا في صورة تجمع من الأفراد تربطهم مواقف مشتركة (كمجموعة العمال في مصنع مثلا) ـ وهذا التجمع Togetherness يمثل خطوة في سبيل تكون الجماعة Group ٠ وحين تحليل السلوك في الجماعة ، لابد من أن يؤخذ المناخ الذي توجد فيه الجماعة في الاعتبار ، ومن ثم فان نموذج سلوك الجماعة كما عبر عنه هومانز «Homans» (١) يتكون من العناصر الآتية :

١ ـ الجماعة ٠

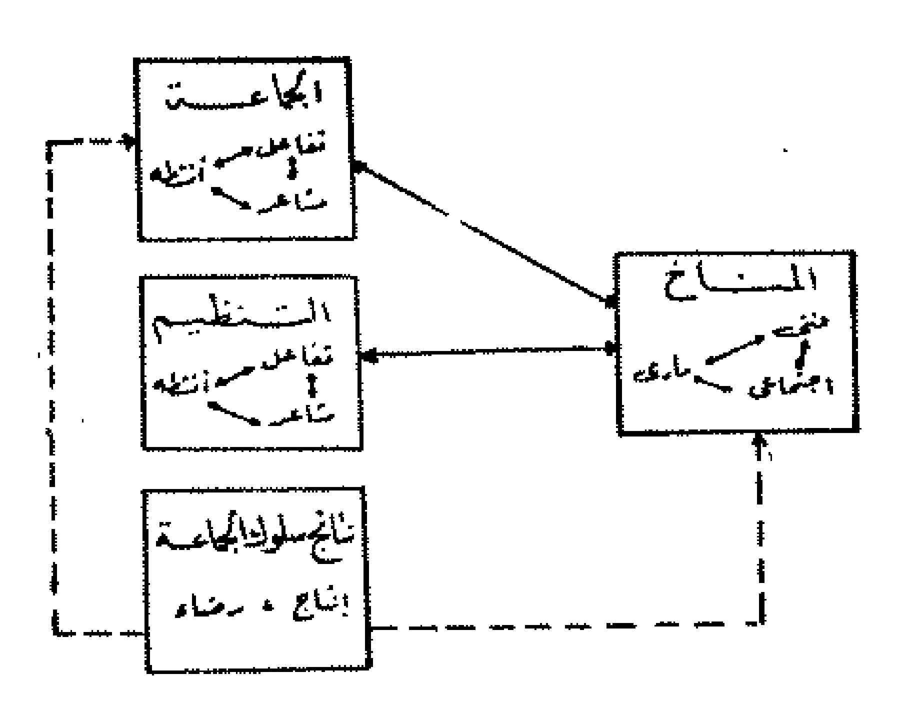
٢ ـ التنظيم الذي توجد به الجماعة ٠

٣ ـ المناخ ٠

---

(١) Homans, G. The Human Group. Harcourt, Brace and World, 1950.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر (ولكل منها عناصرها الذاتية) يتحدد سلوك الجماعة كما يتضح من الشكل الآتى :



نخلص من هذا الشكل أن سلوك الجماعة الذى يتبلور فى شكل انتاج أو رضاء لأفراد الجماعة انما يتحدد بناء على أشكال التفاعل والمشاعر والأنشطة التى تحدث داخل الجماعة والتاثير المتبادل بين الجماعة وبين التنظيم الذى تعمل فيه من ناحية والمناخ المحيط من ناحية أخرى

الفصل الثالث

النموذج المتكامل للسلوك الانساني

The Integrated Model of Human Behavior

من دراستنا لنماذج السلوك المختلفة تتضح حقيقة هامة تلقى الضوء على سبل دراسة وتفسير السلوك الانساني وهى تتركز فى أن الانسان يمثل نظاما متكاملا Integrated System يتكون من أجزاء متعددة يختص كل منها بأداء وظيفة محددة . والصفة الأساسية للنظام المتكامل أن أجزاءه المختلفة تتعاون وتتفاعل فى سبيل الوصول الى نتيجة مشتركة يهدف اليها النظام المتكامل . ومن ثم تقودنا تلك الحقيقة الى ادراك أن السلوك الانسانى فى أى مظهر من مظاهره انما هو انعكاس لنشاط اجزاء مختلفة ومتداخلة من النظام الانسانى . وبذلك فان السبيل العلمى الوحيد لفهم السلوك وتفسيره ، هو فى النظر الى جوانبه المختلفة فى ذات الوقت وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى .

وقد كان الاتجاه الى التركيز على بعض مسببات السلوك الانسانى وتجاهل غيرها من المسببات ، من أهم الأسباب التى اعاقت الوصول الى تفسير شامل ومتكامل للسلوك الانسانى يصلح للتطبيق فى كافة المواقف الانسانية .

ان وجهة النظر التى نعرضها الآن ، تستند الى ادراك السلوك باعتباره فعلا هادفا الى تحقيق رغبات انسانية محددة . وبذلك فان مسببات السلوك تكمن أساسا فى مصدرين :

١ ـ الرغبات الانسانية الموروثة .

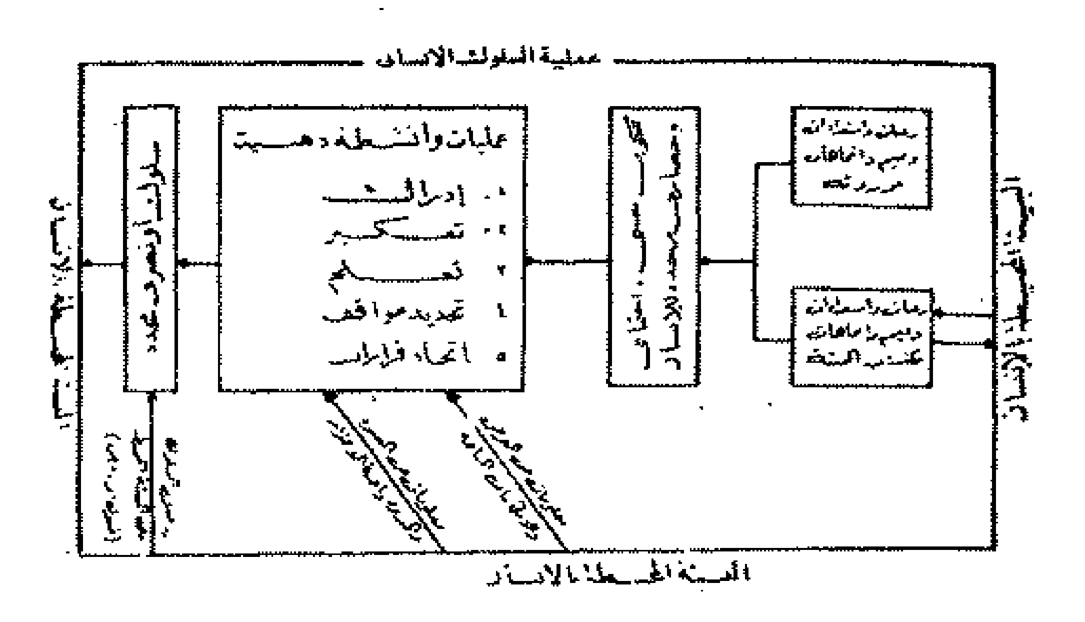
٢ ـ الرغبات الانسانية المكتسبة من البيئة المحيطة .

ومن ناحية أخرى فان أشكال السلوك الانسانى وانماطه سوف تتحدد على أساس :

١ ـ المواقف الانسانية المختلفة وما تتيحه للفرد من فرص وامكانيات لاشباع رغباته المختلفة ، وما تفرضه عليه من قيود والتزامات .

٢ ـ ادراك الفرد للموقف ومدى اكتشافه وفهمه لطبيعة الفرص والامكانيات المتاحة . وشدة القيود واهمية الالتزام بها ·

من ذلك نرى ان السلوك الانساني يمثل نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات فى ذات الوقت ، كما أن اتصال الانسان بالبيئة يجعل انماط السلوك في تجدد وتغير مستمرين · ونستطيع اذن أن نعبر عن عملية تكوين السلوك الانسانى بالشكل التالى :



استنادا الى التصوير السابق لعملية السلوك يمكن ان تبرز مجموعات ثلاث من العوامل المحددة للسلوك الانسانى هى :

اولا ـ التكوين النفسى للانسان :

١ ـ التفكير :

ان تصرفات الفرد وسلوكه هى نتيجة جزئية لأفكاره · والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد ، تتأثر بافكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل · ومهما يبدو السلوك الانسانى غريبا أو غير منطقى للملاحظ العابر ، الا أنه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقيا وسليما وذلك على ضوء افكاره ووجهات نظره · ان كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير ان ينشيء لنفسه عالما خاصا حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره فى اغلب الأحيان · ان عمليات التفكير ، الادراك ، التخيل

والتفسير هي محاولات يبذلها الفرد في سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من اشياء ، افكار ، وافراد ٠

وعلى هذا الأساس فنقطة الارتكاز في بحثنا عن محددات السلوك الانساني هي فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد فيما يحيط به من امور وافراد ٠ اننا نستطيع تفسير السلوك الانساني جزئيا لو تمكنا من تحديد المبادىء التي تحكم نمو وتطور الافكار الفردية وتفاعلها ٠

٢ ـ الــدوافع : Motives

على الرغم من ان سلوك الفرد يتحدد تبعا لأفكاره ومفاهيمه ، أي تبعا لما يعتقد ويتوقع ، فان هذا التفسير ليس كافيا ، اذ انه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد اصلا ٠ ان السؤال لماذا يتصرف الفرد ؟ هو سؤال عن الدوافع والاجابة تتلخص في أن تلك الدوافع هي قوى محركة Driving forces تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الانسان اشباعها ٠ أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها ٠ فالانسان يريد القوة والنفوذ ، ويريد المركز الاجتماعي الكبير ٠ كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعي ، ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وامنه ٠

وبالاضافة الى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه السلوك ، فانه يحدد الأهداف او النتائج التي يسعى الفرد الى تحقيقها ٠ فالرغبة في القوة مثلا قد تدفع الفرد الى دخول الانتخابات بهدف الوصول الى مركز رئيس الدولة أو عضوية مجلس نيابي ٠ والرغبة فيتحقيق مركزاجتماعي مرموق قد تدفع الفرد الى بذل الجهود لكي يحصل على عضوية ناد اجتماعي كبير ٠

ان دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الافكار والمفاهيم التي يعتنقها الفرد ، حيث تساعد على توضيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد اتجاهه ومداه ٠ فالسلوك يتباين فيالاتجاه Direction والقوة Intensity والمدى Duration تبعا للاختلاف في الدافع وقوة مداه ٠

٣ ـ الاتجاهات Attitudes

ان الانسان يتصرف في المواقف المختلفة في محاولة للتوفيق بين افكاره ومشاعره المختلفة ، كذلك فانه يسلك مسترشدا بخصائصه في الاستجابة

للتفاعل مع الافراد الاخرين • تلك المشاعر والافكار والخصائص تصبح مع التكرار امرا منظما يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات • وبذلك فانه في كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع (أو الفرد) ، فانه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة في اختيار نمط السلوك الملائم •

وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها ، فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل وبالتالى تصبح تصرفاته نمطية وروتينية متكررة دون تفكير سابق •

ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات والميول عنصرا اساسيا فى تفسير السلوك الحالى والتنبؤ بالسلوك المستقبل للفرد •

ان الاتجاهات التى يحملها الفرد حيال موضوعات أو افراد معينين تجعل الانتظام فى السلوك والاستقرار والثبات فى اساليب التصرف امرا ممكنا . وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح امرا ميسورا •

وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو بنموه وتطوره الشخصى • كما ان الشخص يتأثر فى تطوره ونموه بالأشخاص الاخرين الذين يحيطون به كذلك فان الاتجاهات التى يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . فاتجاهات افراد الاسرة ، الأصدقاء ، الاقارب والجيران كلها تسهم فى تشكيل وتطوير اتجاهات الفرد • هذه الوحدة فى الاتجاهات تعتبر مصدرا من مصادر الثقافة العامة لمجموعات من الافراد يعيشون فى مجتمع معين • ولا شك ان نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من تكوين ثقافات فرعية حيث يعمد بعض الأفراد الى الانحراف عن الخط الثقافى العام والالتزام بثقافة خاصة بهم

ولقد أوضحنا كيف ان الاتجاهات تشكل السلوك وتحدد اتجاهاته وكيف أن الشخص يميل الى الاعتماد على تلك الاتجاهات فى اختيار نمط السلوك الملائم • وعلى الرغم من ثبات الاتجاهات الفردية وميلها الى الاستقرار ، الا انها ليست جامدة ولا ساكنة . فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطور . والافراد جميعا يميلون الى الاستجابة لتلك التغييرات والتطورات بدرجات متفاوتة • وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت بيسر أم بصعوبة ، وسواء اقبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضغط واجبار ، تمثل تغييرا فى اتجاهات الفرد ، ودراسة عملية تغيير الاتجاهات أمر على جانب كبير من

الاهمية سواء من الناحية النظرية او العملية ولا شك ان جانبا كبيرا من مشاكل الادارة الصناعية الحديثة يمكن ان يحل لو تمكنت تلك الادارة من تغيير اتجاهات العاملين تجاه استخدام الالات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا . او لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين في السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع اخرى • ان عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل اساسي في تسهيل التطور الاجتماعي ، والصناعي ، والاقتصادي بصفة عامة •

٤ ـ خصائص الشخصية Personality Traits

هناك عامل اخر يساعد على تشكيل السلوك الانساني وتحديد اتجاهاته بالاضافة الى التفكير والدوافع ـ هو خصائص الفرد او انماط استجابته في مواقف التفاعل مع الاخرين • لقد اوضحنا سابقا أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، بل انه دائما عضو في جماعة ، ولذلك فانه يسلك ويتصرف دائما في اطار اجتماعي ويتم السلوك غالبا في شكل تفاعل مع افراد آخرين •

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الافراد الآخرين • تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة او بتاثير الصدفة او من خلال تجاربه وخبراته الشخصية • وعلى هذا الأساس نجد أن أحد الافراد يعتقد ان الناس جميعا يضمرون له العداء ، لذلك نراه متحفظا في علاقاته مع الناس ، ويساوره الشك في كل اتصال له بالآخرين • وعلى العكس قد يتعامل فرد اخر مع الناس جميعا على انهم اصدقاء مخلصون وبهذا نراه يقبل على التفاعل بطمانية وبلا تردد •

تلك الخصائص في الاستجابة للآخرين تماثل في اهميتها صفات الشخصية Personality traits التي يعتمد عليها علم النفس العام او علم النفس العلاجي في تفسير السلوك الشخصي • ان تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعي للفرد وفهم هذا السلوك ، وبالتالي فهي تساعد على التنبؤ بافعال وتصرفات الفرد •

ثالثا ـ التكوين الاجتماعي للانسان :

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته هي المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش فيها

الانسان . ان الفرد ينفق الجزء الاكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس . فالانسان عضو في عائلة ، وهو يعمل في تنظيم يجمع افرادا مختلفين . كما انه يمارس هواياته في ناد معين . ويلتف حوله في اغلب الاحيان مجموعات من الاصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التي تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبيا تمثل اجزاء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة الوانا عديدة من التاثير والضغط على سلوك الفرد ، فالفرد دائما في تفاعل مستمر مع جماعة أو اكثر من تلك الجماعات ، وبالتالي فان انماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئيا بتقاليد واهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين اعضائها .

من ناحية اخرى فان الفرد يساعد في تغيير وتشكيل انماط سلوك الجماعة وتقاليدها . من هنا كان التعامل قائما ومستمرا بين الفرد والجماعة وبالتالي كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الانساني .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الانسانية انه في حالة اجتماع شخصين او اكثر . فلابد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة . وعملية القيادة تلك تمثل نوعا خاصا من التاثير على سلوك التابعين لابد من دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كاساس لفهم السلوك .

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها . يستمر نمط التنظيم القيادي في التطور والنمو الى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك اعضائها . وحيث أوضحنا ان الانسان يحيا في ظل جماعات مختلفة ، اذن فان سلوكه في اغلب الاحيان يتحدد وفقا لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤساء وغيرهم من قادة الجماعات . لذلك فان فهم السلوك الانساني يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتاثيرها على السلوك الانساني .

كذلك فان دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها في اشباع حاجات الافراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة واهدافها ـ اي تتوقف قدرة الجماعة على التاثير في سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته ـ على مدى ادراك الفرد لنجاح الجماعة في اشباع حاجاته المختلفة .

وأخيرا فان تحديد الاتجاه الفعلى لتاثير الجماعة على سلوك الفرد، يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة ٠ اذ يختلف الأفراد فى مدى قبولهم لتاثير الجماعة وبالتالي فان هذا التاثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل اعضائها ٠

ثالثا ــ التكوين الحضارى للانسان :

يعيش الانسانفى مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التى يتعامل معها مباشرة ٠ ولهذا المجتمع صفات اساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التي تصف الفرد العادى في ذلك المجتمع ٠ ولعل من اهم تلك الصفات الاساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم ٠

واللغة باعتبارها عنصرا حضاريا متميزا تساعد على تشكيل السلوك الفردى حيث تمثل خلاصة تجارب وخبرات الأجيال السابقة ٠ من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التاثير في سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات ٠ ان اللغة تيسر نقل المعانى وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالى تجعل تكوين المجتمع المتكامل امرا ممكنا ٠

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الانسانى من خلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين ٠ كذلك أوضحنا تاثير الجماعات المباشرة التى يحيا بينها الفرد على هذا السلوك ٠ من ناحية اخرى فقد بدانا تحليل اثر الحضارة الاجتماعية على السلوك الفردى وبينا أهمية اللغة كعامل مؤثر فى السلوك ، واستكمالا لتحديد اثر المجتمع على سلوك الانسان لابد لنا منتحليل الهيكل الاجتماعى Social Structure وبيان الطبقات والطوائف المكونة له ان الفرد يشغل مركزا اجتماعيا محددا وينتمى الى طبقة اجتماعية او طائفة معينة ٠ تلك المراكز Positions والأدوار Roles التى يلعبها الانسان فى المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته الى حد بعيد ٠ ان تاثير المجتمع على الفرد هو الذى يمكننا من التمييز بين سلوك المصرى أو الفرنسى حين يواجهان نفس المصير ٠

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير فى فهم وتفسير السلوك الانسانى ٠

خلاصـــة :

ان نقطة البداية فى هـذا البحث هى الاعتراف بأن الفـرد هو الركيزة الأساسية فى أى نشاط انتاجى أو اقتصادى بصفة عامة · لذلك يجب أن يتركز البحث فى مجالات ادارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التى تحدد سلوك الفـرد وتجعله يتصرف فى ناحيـة دون أخـرى أو بطريقة معينة فى مواقف معينة · من هو الفرد سواء كان مستهلكا للسلع التى ينتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر ؟ ما هى دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هى المؤثرات التى تتحكم فى عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الامثلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أى ادارى يسعى الى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم ، وتهدف جميعا الى محـاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذى يستطيع بتصرفاته أن يرفع مشروعات الى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن ايضا من خلال سلوكه أن يرقه الخسـارة والفشل بمشروعات اخرى ·

لقد كانت المفـاهيم التقليـدية للسلوك الانسـانى تقوم على مبـادىء وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية · ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع الى التصرف بحكم غرائز لايمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها · وأن الفرد يخضع فى سلوكه لتـأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها · من ناحية اخرى كانت هناك آراء اخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذى يحقق له أقصى منفعة ممكنة ·

اين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ أم هو يتصرف وفقا لغرائز لا يمكن ضبطها ؟

. لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا ، الا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم · وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الافراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر · ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة فى تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف فى كل الأحيان بالطريقة التى

تعتقد انها تحقق له منفعة ما • وبرغم هـذه التصرفات غير الرشيدة الا ان هناك منطقا داخليا لتصرف الانسان وسلوكه • وعلى ذلك فان الأساس الاول في فهم السلوك الانساني هو تحليل ذلك السلوك من الداخل اى معرفة الدافع او الباعث عليه •

من ناحية اخرى فالانسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الافراد ، لذلك كان لابد من اخذ تلك المؤثرات الاجتماعية فى الاعتبار عند تحليل السلوك الفردى • وبذلك نستطيع تلخيص المؤثرات الرئيسية على السلوك الانساني فيما يلي :

١ ـ هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التى توجه السلوك الانساني في أتجاه المحافظة على الحياة والبقاء •

٢ ـ الانسان عضو في مجتمع كبير فهو يتاثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تاثير شديد على اساليب وانماط السلوك التى يتبعها •

٣ ـ في ذات الوقت فان الفرد يخضع لتاثير الجماعات الصغيرة المباشرة التى يعيش معها كالعائلة ، الاقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل • ولكل من تلك الجماعات عادات وتقاليدها التى تؤثر في تفكير الفرد وتحدد له انماط السلوك التي يجدر به اتباعها ان اراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها •

٤ ـ لكل فرد باعتباره انسانا « شخصية » تختلف عن غيره من الافراد ، تلك الشخصية هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه فى الحياة • وقد يكون الفرد قلقا او غير مستقر ، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط ، كما قد يصبح سلبيا أو انطوائيا • ذلك النوع من الشخصية يحدد انماط السلوك الانساني ويساعد على تفسير تصرفات الفرد •

٥ ـ بالاضافة الى شخصية الفرد الذاتية ، فان هناك انماطا عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة او جماعة محددة ، اذ نجد سكان السواحل يختلفون فى انماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلا •

٦ ـ واخيرا فان وسائل الاتصالات بين الافراد والجماعات والاشكال

التي تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة لذلك نجد أن الأفراد يميلون الى تكوين انطباعات محددة عن الأشياء والأشخاص والأفكار . تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد في ناحية معينة دون الأخرى .

ان تلك الأفكار التي أوردناها عن السلوك الانساني ومحدداته يمكن أن نصوغها في شكل مبادىء أساسية تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به وهناك على الأقل مبادىء أساسية ثلاثة تحكم السلوك الانساني هي :

١ ـ مبدأ السببية Principle of Causation

٢ ـ مبدأ الدافع Principle of Motivation

٣ ـ مبدأ الهدف Principle of Goal Orientation

المبدأ الأول ـ مبدأ السببية :

ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانساني لا ينشأ من العدم ، بل أن هناك سببا لكل سلوك . ان مبدأ السببية ينطوي على المفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثيرا على سلوكه . ان الفكرة الأساسية هنا هي أن هناك أسبابا مختلفة ينطوي عليها السلوك الانساني . اذن أساس ضروري لتفسير السلوك هو البحث عن أسبابه .

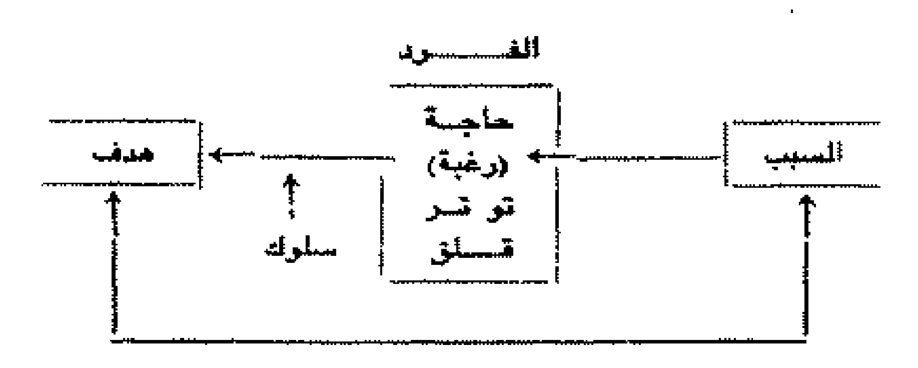
المبدأ الثاني ـ مبدأ الدافع :

إن هناك أسبابا للسلوك الانساني وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه في ناحية دون الأخرى . أي أن هناك حاجات أو رغبات أو قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحدده .

المبدأ الثالث ـ مبدأ الهدف :

ان لكل سلوك انساني هدفاً محدداً يسعى الى تحقيقه . ان الفرد اذ يسلك في إتجاه معين انما يسعى الى تحقيق هدف العامل اذ يزيد انتاجه انما يريد شيئا من وراء تلك الزيادة في الانتاج ، والمستهلك اذ يتحمل أسعارا مرتفعة لسلعة معينة لابد وأن يكون هناك هدف يريد الوصول اليه من وراء ذلك الانفاق .

ان هــذه المبادىء تســاعد على تكوين أســاس لتفسير وفهم الســلوك الانسانى · ان السلوك الانسانى يمكن النظر اليه على انه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهى بالهدف · ان السلوك ينشأ لسبب معين ، ويتخذ قوته وفعاليته ، بتاثير الدافع او الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذى يسعى الفرد الى تحقيقه · والوصول الى الهدف يلغى الدافع وبالتالى ينتهى السلوك· مثال ذلك حين يشعر الفرد بانه جائع : ان هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة ، وهذا السبب يخلق الشعور او الدافع او الحاجة ، ويتحدد الهدف فى هذه الحالة فى الحصول على الطعام الذى يحدد اتجاه السلوك . وبالحصول على الطعــام ينتهى الشعور بالجوع وبالتــالى يتوقف الفــرد عن البحث عن الطعام · ويمكن التعبير عن هذه المبادىء فى تكاملها وتفاعلها كما يلى :



الباب الثانى

المحددات الفردية للسلوك

INDIVIDUAL DETERMINANTS OF BEHAVIOR

((تكون المحددات الفردية للسلوك ذلك النسيج المتشابك من المدركات والدوافع والخبرات والاتجاهات وخصائص الشخصية التى تميز الفرد عن غيره من الافراد وبناء على هذا النسيج المتميز فان كل انسان يختلف جزئيا عن كل انسان آخر وتعمل هذه المحددات الفردية كاداة لاستقبال وتشكيل المؤثرات الخارجية وتحديد معانيها . ومن ثم اختيار انماط الاستجابات (السلوك) التى تصدر عن الانسان)) .

الفصل الأول

الادراك

PERCEPTION

الادراك هو عملية استقبال المثيرات الخـارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك ٠

وتبدأ عملية الادراك حين يكتشف الانسان وجود المثير وذلك من خـلال احدى أو بعض الحواس الخمس Senses ٠ وينتج عن هذا الاكتشاف شعور الفرد بالمثير Sensation ٠ ويمثل « الشعور » عملية جزئيـة من الادراك ، حيث تبقى عملية أخرى هامة هي تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لهـا معنى ٠ وتتوقف هذه العملية الأخيرة على انواع المعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرة الانسان والتى يعتمد عليهـا كاساس لتحليـل وتصنيف المشـاعر الجديدة ٠ بمعنى اكثر تحديدا فان عملية الادراك المتكاملة تتم كالآتى :

١ ـ يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خـلال الحواس الانسـانية ٠

٢ ـ يختزن الانسان فى ذاكرته معلومات ومعانى كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وادراكه لأشياء سبق له استشعارها ٠

٣ ـ يقارن الانسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرته ، ومن ثم يستطيع اكتشاف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة ٠

الشـعور Sensation

تبـدا عمليـة الادراك عادة حين يصـل الى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors اشـارات من مثيـرات خارجيـة Stimulus inputs ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات الى المخ فى صورة نبضات عصبية حسيا ينتج عنه الاحساس أو الشعور بالضـوء ، والصوت

والرائحة والملمس ، والمذاق ويلعب النظام العصبي المركزي في الانسان دورا أساسيا في عملية تحويل المعلومات عن المثيرات الى المخ ·

ويحدث هـذا بالنسبة للضوء والابصـار من خـلال العين ، والصـوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التي تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة · كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنهـا حالات الاحساس بالألم والضغوط الجسمانية الداخلية ·

عملية التكيف والتغير في الادراك :

ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنه انخفاض الاحساس أو الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه « التكيف » · ويطلق على درجة الاحساس التي يصل اليها الانسان في تلك الحالة « مستوى التكيف » «Adaptation Levels» وهي تمثل معيارا يستند اليه في قيـاس المثيرات الأخرى · ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة ، فمثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجا في حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف ضوء الشمس الساطعة اذ في هذه الحالة الأخيرة قـد لا يمـكن تمييز ضوء المصباح ·

تحويل المشاعر الى معان :

تتأثر عملية تحويل المشاعر الى معان بعوامل مختلفة منها :

١ ــ البيئة المادية والاجتماعية للفرد ·

٢ ــ التركيب الفسيولوجي للانسان ·

٣ ــ الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد ·

٤ ــ تجارب الفرد وخبراته الماضية ·

فالبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تساعد عـلى تحديد الأشياء والأشخاص اللذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما · فلا شك ان الفرد المقيم في بيئة صحراوية يختلف في تفسيره للأمور عن الشخص المقيم في مدينة كبيرة · بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون الى الاختلاف في مدركاتهم ووجهات نظرهم · فقـد يختلف أعضاء الأسرة الواحـدة في مستويات التعليم والثقـافة ، العمـر ،

الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالي نجدهم يتباينون في أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة في جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الآخرين ٠

من ناحية أخرى فان ما يراه الفرد في الاشياء الخارجية عنه انما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الاخرى ، فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى اقل تعقيدا واقل تكاملا من الشخص المرتفع الذكاء ٠

كذلك فان لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى الى تحقيقها وتلك الحاجات تسهم في تحديد ادراكه للأمور والأشخاص وبالتالي تؤثر في سلوكه ٠ ان الفرد يميل الى ادراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته ٠

واخيرا فان الادراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة في ذاكرته ٠

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة في مدركات الأفراد المختلفين ، الا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما يدركون ٠ فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبي ، كما أن كثيرا من الناس يشتركون في الحاجات والرغبات التي يشعرون بها ، كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الادراكي للأفراد من ثقافة معينة يميل الى التشابه ٠

وفي مجال دراسة العالم الادراكي للافراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول الى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث ٠ اي ان الهدف هو التعرف على الكيفية التي يتصور بها الفرد العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو ٠٠

ولقد تطورت دراسة الادراك والتفكير تطورا سريعا في السنوات الاخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانساني واهمها :

١ ـ ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية Selective

٢ ـ يميل الفرد الى تنظيم مدركاته في مجموعات متناسقة ٠

٣ ـ أن صفات او خصائص اي جزء مما يدركه الفرد انما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء ٠

٤ ـ أن التغير في المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتغير في حاجاته ·

٥ ـ التغير في المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية ·

٦ ـ يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية ·

الفرض الأول ـ « ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية » :

ان الانسان يرى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد · فالفرد يرى المباني ذات اشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث ان الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفة الطول · ولكن مايراه الانسان يمتد لأكثر من هذا ، انه يرى شيئا محددا له لون وحدود وصلابة معينة ، وبالتالي فان هذا الشيء يصبح له معنى واضح في ذهن الانسان ·

من ناحية أخرى فالانسان لا يرى كل شيء يقع في دائرة نظره اي ان الفرد في بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التي تقع في مجال ادراكه اما لعدم أهميتها او لعدم رغبته في رؤيتها · كذلك فان الأشياء التي يراها الانسان لا تنتقل الى مخيلته بذات خصائصها ، بل ان بعضها من تلك الخصائص لا يتم ادراكها ·

لذلك فنحن نقول ان الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التي تريد رؤيتها والطريقة التي يراها بها · فالادراك ليس نقلا حقيقيا وتاما لما يراه الانسان ، بل ان عوامل مختلفة تتدخل لتغير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد في صورة خاصة به ·

وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك الى نوعين :

١ ـ عوامل تتعلق بخصائص الشيء موضع الادراك Stimulus

٢ ـ وعوامل اخرى تتصل بالشخص ذاته الذي يدرك Perceiver

١ ـ فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها ، اذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فان كثرة تكرار الشيء تزيد من احتمال ان يدركه الفرد ، فالاعلان التليفزيوني الذي يتكرر مرات كثيرة في اليوم الواحد يتم ادراكه بسرعة · ولعل ذلك من أهم المبادىء التي كان خبراء الاعلان يستندون اليها في رسم حملات الاعلان وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة · من ناحية أخرى فان شدة أو قوة المؤثر (أى

الشيء موضع الادراك) تساعد على سهولة تنبيه وادراكه . فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهوري عن الأصوات الخافتة ،كما يسهل ادراك الاشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم . واخيرا فان الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التي تزيد من فرص الادراك ، لذلك فان الاعلانات المضيئة المتحركة يسهل ادراكها عن الاعلانات الثابتة .

تلك اذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجي والتي تجعل عملية الاختيار في الادراك اسهل واسرع ، اي يميل الفرد الى ادراك الاشياء والأشخاص التي تتميز عن غيرها في ناحية من النواحي سواء في اللون ، الحجم ، القوة والكثافة او الحركة .

بعض الأمثلة على اثر خصائص المؤثر في الادراك :

(١) اذا نظرنا الى الأشكال الاتية فسنجد ان الغالبية منا تراها على انها حروف O ، E ، B على التوالي على الرغم من ان الأشكال تحتوي فجوات واضحة .

B E O

وهذه العملية تشير الى ميل الأفراد عادة الى ادراك الامور بشكل كامل حتى ولو كانت تحتوي على فراغات او ثغرات . ويمكن ان نجد امثلة اخرى لهذه الحالة في كثير من المواقف العملية في حياتنا اليومية .

(ب) الشكل التالي يحتوي على عدد من النقط ، والسؤال هل هذه النقط تمثل صفوفا او اعمدة ؟

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

تبدو هذه النقط وكأنها صفوف نظرا لتقاربهـا افقيا في حين انه يمكن

النظر اليها على انها اعمدة ايضا .ولكن هذه النظرة الاخيرة لاتبدو الا بامعان النظـر

٢ ـ ومن ناحية اخرى فان هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Personal Factors والتى تساعد فى عملية الادراك الاختيارى ٠

ويتبلور تاثير تلك العوامل الشخصية على عملية الادراك فى كونها :

(أ) تحدد مجال أو نطاق الادراك Span of Apprehension

(ب) تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه اشياء أو افراد بذاتها ٠

(جـ) تعمل على تشويه صورة بعض الأشياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفـرد ٠

فقد اوضحت الدراسات أن هناك حدود لما يستطيع الفرد ادراكه أو ما يسمى بالمجال الادراكى ، مثلا اذا طلب الى الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فان نطاق الادراك لا يزيد على ثمانية وبصفة عامة فقد اتضح ان هذا المجال الادراكى يتروواح بين ٦ ـ ١١ ولا شك ان الأفراد يختلفون فيما بينهم فى مدى هـذا المجال الادراكى طبقـا لصفاتهم الذاتية ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لم يدركها الآخرون ٠

من ناحية اخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد (أو اضعافها) تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين ٠ فالشخص الذى رسب فى الامتحان لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لادراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، فى حين أن الشخص الذى اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه الفاظ النجاح ، أى أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الاشياء والأشخاص الآخرين ٠ كذلك فـان الحاجات الشخصية واهتمامات الانسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على ادراك بعض الاشياء من غيرها ٠ مثال ذلك ان يذهب طبيب ومهندس معمارى لزيارة صديق لهما فى منزله الجديد ٠ نجد الطبيب يتجه مباشرة الى ادراك أن المنزل غير صحى نظرا لعدم دخول الشمس معظم الحجرات . فى حين يكشف المهندس المعمارى أن الطلاء المستخدم ليس جيدا ٠ كذلك تؤدى الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد الى تحديد معانى الأشياء التى يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات ٠ فكلمة « جامعة » مثلا تثير فى رب العائلة شعورا بالضيق والاكتئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التى يطلب ابناؤه شراءها ـ

فى حين أن الكلمة ذاتها قد تثير فى نفس الأستاذ الجامعى شعورا بالارتياح اذ تشير الى المجتمع الذى ينتمى اليه · وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معانى مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية ·

وأخيرا فان حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه الى اختيار بعض الأجزاء من الشيء موضع الادراك وتكوين صورة جديدة لهذا الشيء بناء على هذا الاختيار الناقص · والصورة الجديدة تلك وأن كانت مخالفة تماما للحقيقة الا انها تتفق مع رغبات الشخص · مثال ذلك الطالب الجامعى الذى حصل على تقدير ممتاز فى احدى المواد تراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ تلك المادة ولا يذكر له الا انه رجل عادل يعطى الطالب حقه ويضفى عليه من الصفات الحميدة الشيء الكثير الذى قد يختلف عن الحقيقة التى يعلمها الطالب جيدا · وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب فى الحصول على تقدير مناسب فى احدى المواد نجد انه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية ويخلق له فى مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى الى اقناع الآخرين بها ·

وللتدليل على صحة الفرض القائل بأن الادراك عملية اختيارية انظر الى الصورة التالية وتمعن فيها قليلا تجد انه يمكن ادراكها على انها :

١ ــ فتاة حسناء ·

٢ ــ عجوز شمطاء ·



فتاة حسناء أم عجوز شمطاء ؟

ولا شك أن أى الصورتين يراها الفرد لأول وهلة تتوقف على كثير من العوامل السابق ذكرها وقد يكون اهمها فى هذه الحالة ، الدوافع ، ومن ثم تحدد طريقته فى رؤية الصورة ٠

الفرض الثاني ـ « يميل الفرد الى تنظيم مدركاته فى مجموعات متناسقة » :

ان الأشياء والأشخاص التى يدركها الفرد وان تم ادراكها منفصلة عن بعضها الا أنه يتم تنظيمها فى مجموعات ادراكية تصبح هى المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعى ٠ ما نقصده هنا أن الفرد يدرك أشياء وأفكارا متباينة ومختلفة ، الا انه يميل أن يربط بين تلك المدركات بعضها بعضا بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل ٠ فالجامعة ترتبط فى هذا النظام الادراكى بالثقافة العامة مثلا ، الأسلوب العلمى ، الدولة العصرية وما الى ذلك ٠ وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط ادراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة ٠

وهناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم المدركات منها :

١ ـ تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المكان أو الزمان يجعلهما تنتظم فى مجموعة واحدة ٠ مثلا أن يقابل أحد الأفراد صديقا له فى متجر معين يجمسله يجمع بينهما فى مجموعة ادراكية واحدة ، وبالتالى فانه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب الى المتجر المعين وبالعكس فانه يذكر المتجر فى كل مرة يرى فيها صديقه ٠ كذلك فان التقارب فى الزمان يجعل المدركات تنتظم فى مجموعة ادراكية واحدة ٠ مثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد فى ذات اليوم الذى يحصل فيه على ترقية فى عمله يجعل الأمرين يرتبطان معا فى مجموعة ادراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد »

٢ ـ التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها فى مجموعات ادراكية متناسقة ٠ مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علبة الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان الى الربط بينهما فى مخيلة الفرد ٠

٣ ـ تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التى تركز عليها ٠ فالثقافة الأمريكية التى تبرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء ٠ كذلك فان الثقافة التى تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساسا

لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا ٠

٤ ــ يميل الافراد الى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعا لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات ٠ فالدول الراسمالية قد يتم ادراكها على انها سبب الفقر في الدول النامية ، او ان الاستعمار هو سبب تخلف بلدان افريقيا ٠ ولا شك ان أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها ٠

ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات في مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعي ٠ ففي ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس الى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الافراد أن ارتفاع الأسعار يعود الى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجي الجامعة سببه ضعف ادارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الادراكية لها أثر خطير على السلوك الانساني وبالتالي تصبح دراستها أمرا ضروريا ٠

الفرض الثالث ــ « ان صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد انما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء » :

ان عمليات الادراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل ينتظم تلك الشركات تنظيم ادراكي متناسق ٠ لهذا فان صفات أو خصائص أي شيء جديد يتم ادراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصائص المجموعة الادراكية التي سينضم اليها هذا الشيء الجديد ٠ بمعنى أن الفرد يميل الى ادراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء اذا كانت تنتمي الى نفس المجموعة الادراكية ٠ مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلا) فانه يميل الى أن يصف أي طالب جامعي بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتي قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التي يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة أو حين يميل الفرد الى ادراك أي موظف حكومي على أنه روتيني أو خامل ، لأن هذه هي الصورة العامة التي التصقت في ذهنه عن الموظف الحكومي ٠

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد الى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation

أي أن ادراك اي شيء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التي تكون المجموعة الادراكية التي سينضم اليها هذا الشيء ·

ولا شك أن « الاطار الفكري » Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التي يتم بها ادراك شيء معين · فالشخص الذي يعيش في مجتمع يبغض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل الى ادراك أي يهودي على انه مبتز وماكر ، كذلك فان الشخص الذي يعمل في شركة غالبية العاملين بها من خريجي الجامعة يميل الى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية ·

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation Level يتم ادراك الأمور والأشياء بالقياس اليه · فقد يثور نقاش حول اباحة الهجرة للخارج بدون قيود · أو وضع قيود مشددة عليها · فاذا اعتبر الفرد أن الرأى الوسط هو اباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والاجراءات لحماية مصالح البلاد فانه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها او على انها معارضة للهجرة ومعرقلة لها بقياسها الى ذلك الرأي الوسط الذي ارتضاه لنفسه ·

الفرض الرابع ـ « ان التغيير في المدركات والافكار ينشا بسبب التغير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتغير في حاجاته » :

لقد اوضحنا سابقا ان عملية الادراك تتاثرجزئيا بانواع الحاجات wants التي يشعر بها الفرد ، أي تلك الرغبات التي يسعى الى اشباعها · من ناحية أخرى ، فان الادراك يتاثر بانواع المعلومات التي يحصل عليها الفرد ، لذلك فان التغير في المعلومات يؤدي الى التغير في المدركات · وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير في الادراك هي حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات في المعلومات والحاجات وتتفاعل في اكثر الأحيان · فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على اشباع حاجاته ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الانسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا ·

أن حاجات ورغبات الفرد واهدافه في تطور وتغير مستمرين فاذا اعترض الفرد عائق يمنعه من اشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير في افكاره ومدركاته ، فالطالب الذي يفشل في الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة في العلم والثقافة الى نقمة على الأوضاع والنظم التي حالت بينه وبين هدفه · ان التغير الفكري الذي يعقب الفشل في اشباع الحاجات قد

يأخذ اتجاهين ، الأول تغير في اتجاه العمل على ازالة أسباب الفشل . والثانى تغير في اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد الى احلام اليقظة والبعد عن الحقيقه والواقع • ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكرى هو شدة أو قسوة الحاجة التي يشعر بها الفرد ، فاذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فان اتجاه التفكير سينصرف الى التمنى والأمل ، فاذا زادت الرغبة أدى هذا الى اتجاه التفكير في محاولة اكتشاف سبل واقعية لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف • وقد تؤدى زيادة الرغبة على حد معين إلى اغراق الفرد فى الأحلام والبعد عن الواقع مرة اخرى •

كذلك فان من العوامل المحددة لاتجاهات التغير في التفكير نتيجة للتغير في الحاجات هو دقة الفرد في ادراك العائق الحقيقى في سبيل تحقيقه لهدفه • فاذا فشل أحد المرشحين في الانتخابات فانه قد يفشل في تبين السبب الحقيقى لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بآرائه ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالى فان افكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن افكاره عن نفسه تبقى على ما هى عليه •

الفرض الخامس ــ « التغير في المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية » :

ان التغير في مدركات الفرد ــ الذى ينتج من التغير في حاجاته وفى المعلومات التي يحصل عليها ــ يتوقف على نمط التفكير وانواع المدركات التى كونها الفرد قبل ذلك • ان اى فرد له نظام فكرى وعقلى معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد Simple, Undefferentiated الى النظم الفكرية او العقلية المركبة Complex, Differentiated . مثال التنظيم الفكرى البسيط تجده في الفرد الذى يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة • مثلا حيث يدرك تلك النظم المختلفة على أنها متشابهة تسعى الى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب ، وبالتالى فان نظرة هذا الفرد الى رجال الأعمال لا تميز بينهم بل كلهم سواء • على العكس من هذا النظام الفكرى Cognitive System البسيط الواضح ، نجد فردا آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها الى مجموعات بحسب افضليتها فيضع النظام الراسمالى في جانب ، بينما يربط بين النظم الاشتراكية والشيوعية في ناحية أخرى ، وعلى ضوء هذا النظام الفكرى فان الفرد يميز في ادراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم او انتمائهم الى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية •

من ناحية اخرى فان التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من

حيث درجة التوافق بين المدركات التي يتضمنها هذا النظام • ويشير التوافق بين المدركات Consonance الى مدى التناسق بينهما فقد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . وبالتالي فهو يقبل الأسس الاشتراكية كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك • وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق او التناسق • من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد بأن الاشتراكية هي سبيل تنظيم الاقتصاد القومي ولكنه في ذات الوقت يؤمن بأن لا داعي لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية . وبالتالي فان درجة التوافق بين المدركات في هذه الحالة تكون اقل • وبصفة عامة فان التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكري أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة •

والصفة الثالثة التي تميز التنظيمات الفكرية هي درجة الترابط Interconnectedness بينها في الفرد الواحد • فقد نجد أن هناك درجة كبيرة من الترابط بين افكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد اساس مشترك لسلوكه في كل تلك المجالات • مثال ذلك الفرد المتدين الذي ينأى عن الغش في التجارة أو الكذب في المعاملات • من ناحية أخرى قد نجد نوعا من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة . مثال ذلك الشخص المتدين الذي يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة ، ولكنه مع ذلك لا يرى غضاضة في الحصول على ربح غير عادي باستغلال حاجة الناس الى سلعة معينة يحتكرها •

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية ــ البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد ــ تحدد الى درجة كبير ما اذا كانت المعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد سوف تؤدي الى تغيير في الأفكار والمدركات Cognitive Change حيث ان الفرد يميل عادة الى مقاومة اي تغير في افكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التي يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن Balance • مثال ذلك الفرد العادي في مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فاذا فرض أن قرأ هذا العربي مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا امريكا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فهل يصدق العربي تلك الاقوال ويغير من افكاره السابقة ؟ اغلب الظن انه سيصف هذا الكاتب بأنه مأجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية • اي أن الفرد يميل الى رفض المعلومات التي لا تتفق مع نظامه الفكري وأنواع المدركات السابقة • بنفس المنطق فالشاب الاشتراكي المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة في القطاع العام والاسراف وانخفاض الانتاجية في

تلك المشروعات المؤممة ، فانه لا يميل الى تغيير افكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تجده يلقى باللوم على سوء التطبيق الاشتراكي وعلى انحراف بعض المسئولين • وقد يقاوم الفرد تغيير افكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار ، ففي حالة الشاب الاشتراكي فانه قد يسلم بعدم صلاحية التاميم مثلا في قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكي في الصناعات الأساسية • أي أن الشخص يحاول اعادة تنظيم مدركاته ونظامه الفكري على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين افكاره وبين الأوضاع الخارجية •

الفرض السادس ـ « يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية » :

ان عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكري الذي كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد • مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد • فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور • وقد اتضح أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل افكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أي معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق ، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون اجراء عمليات اعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم •

كذلك فان الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والابهام في المعلومات • فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون الى تقسيم الأمور الى نوعين اساسيين لا ثالث لهما ـ ابيض واسود ، موجب وسالب • وبالتالي فهم اقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير افكارهم •

وهناك افراد يتصفون بجمود العقلية Close-mindedness من صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة • هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات اعادة التنظيم الفكري Cognitive restructuring

وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المتفتحة Open-mindedness اكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة واكثر استعدادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة •

الجوانب الاجتماعية في الادراك :

اهتم علماء الادراك بدراسة تاثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا الى تحديد طبيعة عملية الادراك في امرين :

١ ـ استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli كان يرى الشخص ضوءا او يسمع صوتا او يتقبل معلومات او افكارا جديدة ·

٢ ـ تفسير تلك المؤثرات واعطائها معاني محددة · فالضوء الذي تمت رؤيته قد يفهم على انه صادر من عود ثقاب او مصباح سيارة اتية من بعيد او غير ذلك او حين يسمع الفرد صوتا عاليا فقد يفسره على انه انفجـــار اطار سيارة او قنبلة ·

ومن ذلك نرى أن قدرات الفرد الحسية (الحواس) تلعب دورا هاما في عملية الادراك ، فهي تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما انها تساعد في تفسير معاني تلك المؤثرات من ناحية اخرى · وقد اتجه كثير من الباحثين في علم النفس الى التركيز على دراسة الادراك من خلال تفهم عمليات الاحساس · ولكن هذا الاتجاه ليس كافيا ، فالادراك يتاثر في ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية (١) ·

وتبرز اهمية العوامل الاجتماعية في الادراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما ، فيضطر الشخص الى الاستناد على مصادر اخرى للمعلومات لكي يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها · وتؤدي العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا في تكوين المجال الادراكي للفرد · الدور الاول انهـا تمثل مصـدرا للمعلومات فالفرد يستطيع الاستناد في تكوين مدركاته على رأي الجماعة التي يتصل بهـا ، أو قرار رئيسه في العمل ، أو تعليمات وقواعد تعلمهـا من تفاعله مع الافراد الآخرين · والدور الثاني الذي تلعبه العوامل الاجتماعية في العملية الادراكية انها تسـاعد الفـرد في تخفيض الغموض الـذي يعانيه من بعض المدركات فيضطر الى الاتجاه الى اراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معاني المدركات · مثال ذلك أن بعض ملامح الوجه للانسان قد تعكس خصائص شخصية دائمة او عواطف ومشاعر وقتية وعارضة (كالتهجم مثلا) · في تلك الحالة فان الادراك الصحيح لمثل هذا الشخص يتطلب نوعا من الاستنتاج اعتمادا على خبرات سابقة ·

---

(١) Peter Suedfeld, Social Processes. W.M.C. Brown Co. Publishers-Dubuque, Iowa, 1966 p. 11.

وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية في الادراك حين ننتقل الى دراسة عملية ادراك الأشخاص لبعضهم البعض Interpersonal Perception وما تنطوى عليه تلك العملية من اهمية خاصة للادارة والمسئولين عن العمل الادارى ·

وتتبلور هذه القضية في نتيجة اساسية هي « ان ما يتم ادراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشيء المدرك » · أي أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدي الى تشويه وتغيير ما يتم ادراكه عن حقيقة الشيء موضع الادراك · ومن أهم تلك العوامل ما يلي :

١ ـ طبيعة الموقف الانساني نفسه والدور الذى يلعبه الفرد في هذا الموقف ·

٢ ـ قدرة الشخص على التدبير والحكم الموضوعي على الأمور

٣ ـ صفات الشخص موضع الادراك ·

٤ ـ كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد

تركيز لأهم المفاهيم عن الادراك :

١ ـ ان السلوك الانساني يتحدد الى درجة بعيدة تبعا لنوعية ومدى ادراك العالم المحيط ، ومن ثم فان تغيير السلوك الى اتجاه اخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله ·

٢ ـ ان الأفراد المختلفين يدركون ذات الاشياء بمعان متباينة ، كما قد يدركون اشياء مختلفة على ان لها معنى واحدا ·

٣ ـ ان ادراك الافراد يتحدد اساسا بناء على رغباتهم ودوافعهم ، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ومن ثم يعطونها معانى تتناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعانى الأصيلة للاشياء ·

٤ ـ يدرك الافراد الأشياء التى يترتب عليها تحقيق رغباتهم أو التى يعتقدون انها ستحقق رغباتهم ·

٥ ـ يتجاهل الافراد الأشياء التي تهددهم أو يعتقدون انها تسبب حرمانهم من رغبات معينة ، في حين انهم يدركون الأشياء المقلقة التى تستمر ، وقد يبالغون في تصوير معانيها وتضخيم اثارها ·

وتمثل عملية التجاهل هذه محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمى بها نفسه ، ولكنه اذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر في تجاهله لها ويعمد الى ادراك الأمور بمعناها الصحيح ·

الفصـل الثـاني

الدافعيــــة

MOTIVATION

ما الذي يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا في دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation · وليس من شك أن الادارة في اهتمامهـا بالتعرف على مسببات السلوك الانسـاني وصولا الى التنبؤ والسيطرة عليه ، تستشعر اهتماما أساسيا في تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم ·

وبالرغم من أهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التي سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذي سبب كثيرا من الصعوبات في سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانساني ·

ولعل من اكثر المفاهيم شيوعا في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive · وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجرى داخل الانسان والذي تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته · وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية في استخدام تعبير « الدافع » على انه «التفسير» الوحيد للسلوك كالآتي :



وكنتيجة لهذا الاتجاه المبـدئي كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن ان تتناسب مع انواع السلوك المختلفة المشاهدة اذ لا يقبل ان تنشأ

كل اشكال السلوك بفعل دافع واحد فقط • ومن ثم فقــد ظهر اتجاه في علم النفس في الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التى قدمها عالم النفس « موراى Murray » (١) وتحتوى على دوافع مثل :

- دافع الجوع Hunge
- دافع الجنس Sex
- دافع الحب Love
- دافع الفضول Curiosity

كذلك قدمت تقسيمات اخرى للدوافع كالآتى :

- الدوافع الفطرية (الموروثة) •
- الدوافع المكتسبة •

كما اشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهى التى تمنعه عن تصرفات معينة • ومن العلمــاء من قسم الدوافع الى دوافع « فعــالة » Conscious وأخرى « ساكنة » Dormant ودوافع « رشيدة » Rational وأخرى «عاطفية» Emotional

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا ان هــذا المدخل في تفسير السلوك يعانى من أوجه نقص شديدة أهمها :

١ ـ ان هــذه التصنيفات للدوافع لم تكن لبحوث ودراسات علميــة (تجريبية أو ميدانية) بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتى وتأمل فردى من جانب مروجيها • بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصهــا الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانسانى •

٢ ـ أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد في تفسير السلوك الانسانى ، وهذا أمر ترفضه نتائج البحث الحديثة في علوم السلوك ، حيث أن الدوافع في وصفها الصحيح ان هى الا احد العوامل التى تشترك في تحــديد السلوك • .

---

(١) H.A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford University Press, 1938).

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج الى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسي للسلوك الانساني ٠

تعريف الدافعيـــة :

الدافعية احد مجالات البحث الرئيسية فى علم النفس التى تسعى الى التعرف على محددات السلوك الانســانى (والحيوانى) (١) ٠ فالدافعية لهذا التعريف هى عملية اثارة السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار ، كذلك هى عملية تنظيم نمط هذا السلوك ٠

وثمة تعريف اخر للدافعية (٢) ، بانها الاسم العام الذى يعبر عن حقيقة ان السلوك الانسانى يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلى ٠

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشان تحديد نطاق مفهوم « الدافعية الى اتجاهين :

- الاتجاه المحدود Narrow View
- الاتجاه التوسعى Broad View

امثلة الاتجاه المحــدود ما يذهب اليه ماير Maier (٣) من ان تعبيــر الدافعية يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هــدف Goal oriented behavior كذلك نجد ان براون وفاربر Brown and Farber (٤) يقصران

---

(١) P.T. Young, Motivation and Emotion. A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, p. 24.

(٢) G. Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N.Y. : Harper, 1947, p. 991.

(٣) Maier, N., Frustration, N.Y., McGraw-Hill, 1949.

(٤) Brown, J.S., and Farber, I.F., Emotions Conceptualized as intervening variables with suggestions towards a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.

وظيفة الدافعية على اثارة السلوك أو بعث السلوك فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك ٠

وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الكتاب امثال يونج Young (١) يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة انواع السلوك وبيندرا Bindra (٢) الذى يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك فى نفس الوقت ٠

وعلى الرغم من ذلك التناقض والتضارب فمازلنا نستطيع أن نحدد بعض النظريات الأساسية فى مجال الدافعية نذكر منها على سبيل المثال :

١ ـ نظريات الدافعية المبنية على التعلم
Learning theories of motivation

٢ ـ النظريات الوجدانية الدافعية
Hedonic theories of motivation

٣ ـ النظريات الاجتماعية للدافعية
Theories of social motivation

٤ ـ نظريات تأكيد الذات — Self actualization theories

أولا ـ نظريات الدافعية المبنية على التعلم :

ان نظريات الدافعيـة الناشئة من تطور نظرية التعلم تركـز على بعض المفاهيم الأساسية وهى :

(أ) القوة الدافعة — Drive

(ب) الحـافز — Incentive

(جـ) التأكيد أو التعزيز — Reinforcement

والمثال على تلك النظـريات هى نظرية تخفيض القوة الدافعـة Drive Reduction theory التى روج لها ، هل ، Hul (٣) ـ وتقوم تلك النظرية

---

(١) Young, op. cit.

(٢) Bindera, D., Motivation : A systematic reintragation. New York : Ronald, 1959.

(٣) Hull, C.L., Principles of behavior. N,Y., Appleton — Century — Crobtsy, 1945.

وفى أساسها افتراض أن الانسان يسعى الى حماية بقائه من الناحية البيولوجية ٠

وتقوم النظرية على الأسس التالية :

١ ـ ان الحاجات البدنية (الحاجة الى الأكل ، النوم ، الراحة ٠٠٠) هى المصدر الأساسى للدوافع ٠

٢ ـ أن شعور الانسان بنقص معين فى النواحى البيولوجية يخلق لديه قوة دافعة تسعى الى اشباع ذلك النقص ٠

٣ ـ ان القوة Drive تثير أو تبعث السلوك الذى يحقق الحاجة ، وحين يتم اشباع الحاجة تنخفض القوة الدافعة ويتوقف السلوك ٠

وعلى ذلك يقول « هل » أن القوة الدافعة الأولية عبارة عن مثيرات للسلوك يحقق تخفيضها اشباعا معينا ٠ وقد عدد « هل » بعض تلك القوى الدافعة الأولية التى تنبع من الشعور بالنقص البيولوجى والتى يرى أن وظيفتها الأساسية هى اثارة السلوك ٠

ويرى « هل » أن القوة الدافعة تعبىء الفرد وتحفزه للعمل بصفة عامة ولكن الذى يوجه ذلك التصرف فى اتجاه محدد هو التعلم أو الخبرة السابقة ٠

بمعنى أن تخفيض القوة الدافعة (أى اشباع حاجة) نتيجة سلوك معين يعتبر خبرة أو تعلما يختزن فى ذاكرة الفرد حتى اذا ما نشأت تلك القوة الدافعة مرة أخرى وأثارت الفرد للتصرف فان التعلم أو الخبرة السابقة هو الذى سيحدد اتجاه السلوك ٠

وعلى ذلك نجد أن أثر التعلم فى توجيه السلوك قد وضعه « هل » فى شكل قانون يمثل الى حد كبير « قانون الأثر Law of Effect » الذى وضعه ثورنديك Thorndike (١) والذى يقول ان التصرفات التى ينشأ عنها مباشرة تخفيض فى الحاجة (اشباع للحاجة) يتم تذكره واختزانه ويميل الفرد الى تكراره كلما شعر بنفس الحاجة ٠ بينما التصرفات التى لا تؤدى الى مثل ذلك

---

(١) Thorndike, E.L. The Law of Effect, Amer J. Psychol. 29, 212-222, 197.

الاشباع يميل الفرد الى تجاهلها وعدم تكرارها اذا نشأت نفس الحاجة مرة أخـرى ٠

والى جانب تلك القوى الدافعة الأولية ، فان نظرية « هل » تنطوى على بعض القوى الدافعة المكتسبة ومكداتها المكتسبة (بمعنى الناشئة من التعلم والعـادات) وفى رأى « هل » ان السلوك هو نتيجة التفاعل بين تلك القوى الدافعة الأولية والمكتسبة ٠

ان أساس النظرية اذن أن السلوك = القوة الدافعة الأولية × القوى الدافعة المكتسبة وقد كانت تلك النظرية محل نقد وهجوم من مصادر مختلفة :

١ ـ يقـول « هب » Hebb (١) ان الدوافع لهـا شقان ـ اثارة السلوك وتوجيهه ، ومفهوم القوة الدافعة يفسر فقط الشق الأول من مفهوم الدافعية (الاثارة) ولكنه لا يفسر الشق الثانى (التوجيه) بينما يعتقد « هب » ان ذلك الشق الثانى هو الأساس فى مشكلة الدافعية ٠

٢ ـ ان مصدر القوة الدافعة فى نظرية التخفيض هو الشعور بالتوتر Tension نتيجة للألم والشـعور بالنقص ٠ ويحسـاب على ذلك ان الألم ليس المصدر الوحيد للدوافع ، ولذلك فان نظرية الدوافع ينبغى ان تاخذ فى الاعتبار نواحى السرور والراحة فى حياة الانسان ٠

٣ ـ القول بأن الانسـان يسعى فى تصرفاته الى اجتنـاب الألم وجلب السرور ليس دائما صحيحا حيث ان الانسان فى بعض الاحيان يسعى وراء المتاعب والمصاعب (تسلق الجبال والمغامرات الشاقة) ٠

٤ ـ ان قصر الدوافع على الحاجات البدنية البيولوجية يحد من مفهوم الدوافع الى حد كبير ٠

تقييم نظرية تخفيض القوة الدافعة :

من المسلم به ان فكرة تخفيض القوة الدافعة تنطوى تحتمعظم نظريات ودراسات الدوافع فى الصناعة ٠ ولكن مفهوم الحاجة لايقتصر على الحاجات البيولوجية بل يمتد ليشمل الحاجات النفسية والاجتماعية ٠

---

(١) Hebb, D.O., The Organization of Behavior, N.Y., Wiley, 1949.

ثانيا ـ النظريات الوجدانية الدافعية :

تركز تلك النظريات على مفهوم الوجـدان Affect على أنه المصدر الأسـاسي للدوافع · وعلى ذلك نجد أن احـدى تلك النظريات (نظرية اثارة الوجدان Affective Arousal Model) تعرف الدافع على أنه ·

« ارتباط وجداني قوي يتصف بخاصية مستقبلية ومبني على ارتبـاط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم » ·

بمعنى أنه اذا ارتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما فان تكرار هذا الحادث يوحي الى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتـالي يدفعه الى السلوك في اتجاه معين ـ (مثلا اذا ارتبط حصول الفرد على درجة علمية أعلى بحصوله على ترقية في عمله ، فان حصوله على ترقية جديدة يصبح دافعا له للعمل على الحصول على درجة علمية جديدة) ·

وفي هذا الاتجاه لدراسة الدوافع ، فان كـل الدوافع تعتبر مكتسبة أو مصدرها التعلم ، وان العواطف هي مصدر الدوافع ـ ويمكن تقسيم الدوافع الى نوعين أساسيين ، دوافع ايجـابية (تقـدم نحو الهدف) ودوافع سلبية (تجنب أشياء معينة) ·

وبالنسب للحاجات البيولوجية فان تلك النظريات الوجـدانية تعتبرها مجرد شرط من الشروط التي تحقق الارتباط الدافعي في الأشخاص ولكنهـا ليست الأساس الوحيد للدوافع كما كان « هل » يقول ·

نظرية فروم (١) Vroom's Model

مثل آخر على النظريات الوجدانية للدوافع هو نظرية فيكتور فروم والتي تقوم على فرض أساسي أن السلوك في أي لحظة من اللحظات انما هو ناتج من الحوادث التي تقع في تلك اللحظات فقط (أي أن الخبرة السابقة ليس لها دخل في السلوك الوقتي)

والمفاهيم الأساسية في نظرية فروم هي الآتية :

١ ـ في لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين

---

(١) Vroom, V.H., Work and Motivation, N.Y., Wiley, 1963.

النتائج المختلفة · والتفضيل يشير الى العلاقة بين قوة رغبة الفرد أو شدة اتجاهه بين النتيجتين ·

٢ ـ أى ناتج معين يكون مفضلا لدى الشخص ، غير مفضل ، أو أن الشخص يكون فى حالة حياد بالنسبة لهذا الناتج ·

٣ ـ الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج ·

٤ ـ مفهوم التوقع Expectancy يشير الى فكرة الشخص عن مدى تحقيق فعل أو تصرف معين للنتائج المفضلة (مثلا مدى تحقيق تحسين الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية للزيادة فى الأجور ـ هنا رفع الكفاءة هو السلوك والزيادة فى الأجر هى الناتج المفضل) ·

وتتم عملية الدوافع فى نظرية فروم على الشكل التالى :

أن اختيار الفرد لنوع من التصرف دون الآخر (السلوك) يتوقف على التفاعل بين :

(أ) قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين ·

(ب) درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدى الى الناتج المفضل ·
وتنعكس الأمثلة على النظريات الوجدانية للدوافع فى دراسة دوافع العمل فى الصناعة فى دراسات مكلالند (١) وزملائه لدافع الانجاز Achievement ودراسة هرزبرج وزملائه (٢) ·

ثالثا ـ النظريات الاجتماعية للدافعية :

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز اهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة فى موقف معين كمحددات اساسية للدوافع الانسانية ، أى أن مصدر الدوافع فى تلك النظريات ليس حاجات نابعة من داخل الفرد ، ولكنها عوامل موجودة فى البيئة التى يعيش أو يعمل فيها وخارجة عن ذات الشخص ، ولذلك نجد أن تلك النظريات تركز على :

---

(١) McGlelland et al., The Achievement Motive, N.Y., Appleton century Crofts, 1953.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y., Wiley, 1959.

١ ـ الحوافز ٠
٢ ـ معرفة نتائج العمل ٠
٣ ـ مستوى التطلعات ٠
٤ ـ المنافسة ٠

رابعا ـ نظريات تاكيد الذات :

الدافع الاساسى للسلوك الانسانى طبقا لتلك النظريات هو رغبة الفرد فى تاكيد ذاته ـ بمعنى استعمال قدراته ومهاراته الى الحد الأقصى وتحقيق امله فى نفسه أو الصورة التى يتخيلها عن نفسه ٠

اسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية :

قد يثور تساؤل عن اسباب الاهتمامبمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد فى سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد ابعاده ٠ ولا شك أن الاهتمام بالدافعيـة ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانسانى عامة وبين الأبعاد الأساسية للدافعية ٠ ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التى يساعد مفهومالدافعية فى تفسيرها فى الآتى :

١ ـ تحريك وتيسير السلوك ـ بمعنى أن هنـاك احتياجا الى تفسـير مسببات اثارة السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة ٠ وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية فى ايجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحهالبعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خـلال تنشيط الميول الدفينة للانسان ٠

٢ ـ شدة السلوك وفاعليته ـ كذلك هناك احتياج لتفسير اسباب شـدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيرا ضعيفا قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج افراد اخرون الى مثير قوى لكى تحدث استجابة ما ٠ وفى حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجى ٠ ومن ثم فان تباين شدة السلوك توضح الحاجة الى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها ٠

٣ ـ اتجاه السلوك ـ حين يعرض للانسان موقف يدعوه للتصرف (أو السلوك) فانه يجد امامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها ، ومن ثم

فان هناك سؤال هاما يحتاج الى تفسير ، هو كيف يختار الانسان اتجاها معينا للسلوك ، وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار • ان السلوك يوصف عادة بانه هادف Goal directed ، وبالتالي فان هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك انما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة •

٤ ــ تأكيد وتدعيم السلوك ــ من المشاهد ان انواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة • وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الانسان يعمد الى نفس السلوك اذا واجهته مواقف معينة سبق له ان سلك حيالها بشكل انتج فائدة أو ساعده على تحقيق اهدافه •

٥ ــ ضعف وتضاؤل السلوك ــ اخيرا فان حالات متعددة تعرض للانسان وتؤدي الى تضاؤله أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك ، مرة اخرى فان السؤال الهام هو : لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولا شك ان استخدام مفهوم الدافعية يساعد في ايجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع او انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس •

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية (١) :

الى جانب الأسباب السابق ذكرها والتي تبرر الاهتمام بمفهوم الدافعية باعتباره ركنا اساسيا في فهم سيكولوجية الفرد وتحليل سلوكه فان هناك بعض المشكلات التي اثارت كثيرا من الجدل بين علماء النفس والتي تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتا شديدا ، واهم هذه المشكلات ما يلي :

١ ــ **السلوك وهل هو فطري أم مكتسب** ــ وهي قضية طال الجدل حولها ، ومركز الحوار فيها ان البعض يرى في السلوك نتاج لخبرات الفرد التي يكتسبها بعد ميلاده خلال عملية النضج Maturation والنمو Development ، بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك ان هي الا انعكاسات فطرية جبل عليها الانسان بحكم تكوينه وطبيعته الانسانية • وقد اثارت هذه القضية تيارا شديدا من البحث ، ونرى ان الرأي فيها قد حسم ان السلوك

(١) C.N. Cofer and M.H. Appley, Motivation : Theory and Research, N.Y., Wiley and sons, Inc., 1964, p. 13-17.

هو محلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة (الوراثة) وبين العناصر المكتسبة من البيئة (ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة) ·

٢ ـ **السلوك الشعوري واللاشعوري** ـ ويقصد بذلك النقاش حول مدى واهمية العوامل اللاشعورية في تحديد السلوك ، بل والى أى مدى يمكن ان يمارس الانسان نوعا من السلوك وهو في حالة من اللاشعور «Unconscious» .

٣ ـ **السلوك لذاته أم لهدف** ـ وتثير هذه القضية التساؤل الأساسي حول ما اذا كان السلوك الذى يأتيه الفرد هو حركة تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدى وظيفة ويحقق هدفا لصالح ومنفعة الفرد · وليس من شك ان كثيرا من علماء النفس يميلون الى اعتبار ان كل اشكال السلوك الانسانى هادفة الى تحقيق نتائج ومنافع للفرد · وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك ·

٤ ـ **طبيعة الانسان** ـ هل الانسان طيب بطبعه ، أم أنه شرير بطبيعته ؟ هل الانسان اساسا متعاون ، وكريم ومحب للسلام ، أم أنه بطبيعته انانى ، وعدوانى ؟ لا شك ان أى اجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة فى كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد فى كل زمان ومكان ولكن الاجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة

خلاصة بحثنا حتى الآن ان هناك كثيرا من مظاهر وخصائص السلوك الانسانى تشير الى أن تفسيرا ما لابد من وجوده لتوضيح مصادر هذا السلوك وانماطه ، وأن مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعملية عالية ويوفر اساسا صالحا للوصول الى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد ·

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية :

بعد أن استعرضنا جانبا من المشكلات الفكرية المتعلقة بموضوع الدافعية يهمنا أن نقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لها وتقدم منطقا علميا يسهم فى تفسير وتحليل انماط السلوك المشاهدة ·

يخضع السلوك الانسانى لتاثير عوامل اساسية ثلاثة هى السبب ، الدافع ، والهدف ، بمعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى لابد له من سبب يؤدى الى اثارة السلوك ونشاته أصلا · بالاضافة الى ذلك فهناك دائما دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الاصرار عليه ، وأخيرا فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك ، أى النتيجة المرغوب الوصول اليها من ورائه ·

والسبب Cause يمكن تحديده بانه اي تغيير فيظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية او سيكولوجية) او التغيير في الظروف المحيطة بالشخص أي في البيئة او الجو الاجتماعي الذى يعيش فيه . فالشعور بالجوع مصدره أو سببه التقلصات التي تحدث بالامعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للانسان . هذه التقلصات المعوية تمثل نوعا من التغيير في ظروف الشخص البيولوجية تؤدى الي اثارة الرغبة في البحث عن الطعام كوسيلة لانهاء تلك الظروف الجديدة . اى ان سبب السلوك في هذه الحالة هو تغيير داخلي في الفرد . بنفس المنطق فان السبب قد يأتي من تغيير في ظروف البيئة المحيطة بالانسان . فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة اعلى قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغيير المستمر في التركيب الاجتماعي والوظيفي للعمل ، بحيث اصبح الوصول الى المراكز القيادية في تنظيمات العملمقصورا على اصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ما كان سائدا في الماضي . وبالتالي فان هذا التغيير في الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة في الالتحاق بالجامعة .

اذن يمكن ان نقول ان السلوك الانساني بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين . وهذا السبب يتخذ عادة شكل تغيير في ظروف الانسان الشخصية وتركيبه الفسيولوجي او السيكولوجي . كما قد ينشأ السلوك بسبب تحول أو تغير في البيئة الاجتماعية للفرد . وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التي تحصر الأسباب المنشأة للسلوك في حالات النقص البيولوجي والتوتر الذى يصيب الانسان نتيجة لهذا النقص (مثال ذلك هل Hull ومدرسة تخفيض الرغبة Drive Reduction) (١) .

اذن الأسباب المنشأة للسلوك في رأينا لا تقتصر على تلك التغيرات في حالة الشخص البيولوجية ، بل تمتد لتشمل اى تغيير في حالته السيكولوجية او في الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به .

ولكن مجرد وجود سبب Cause للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك في ناحية دون اخرى ، كما انه لا يفسر ظاهرة الاصرار في السلوك او اليأس والتوقف عن السعي في سبيل الحصول على الهدف . ان الشخص يدركتغييرا معينا في ظروفه الشخصية أو في تكوين البيئة المحيطة به ، وهذا الادراك كما

---

(١) Coffer and Appley, Motivation, Theory and Research, N.Y., Wiley, 1964.

فلنا هو سبب نشأة السلوك . ولكن ما هى العوامل التى تحكم اتجاه السلوك Direction ودرجة الاصرار فيه Presistenc ؟ حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير فى ظروف المجتمع التى تجعل الالتحاق بالجامعة امرا صعبا لا يناله الا من يتفوق فى امتحان الثانوية العامة ، فان أمامه اتجاهين للسلوك فى هذه الحالة اما الاجتهاد فى الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن فى هذا السبيل ، واما اليأس والتراخى ، فى هذه الحالة ما هى العوامل التى تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ واذا فرض ووقع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد فى سبيل التفوق، ما هى العوامل التى تحكم درجة مثابرته واصراره على الاستمرار فى هذا الاتجاه ؟

ان مظاهر السلوك الانسانى المختلفة تواجهنا دائما بهذين السؤالين : ما هى محددات اتجاه السلوك ؟ وما هى العوامل التى تحدد درجة الاصرار والمثابرة ؟

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن فى كلمة واحدة هى الدوافع . ان الدوافع ـ حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة ـ تمثل نوعا من القوى الدافعة التى تؤثر على تفكير الفرد وادراكه للأمور والأشخاص من ناحية ، كما انها توجه السلوك الانسانى فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الحاجات والرغبات .

ان القول مثلا بأن الشعور بالقلق والاحباط قد دفع شخصا الى العدوان، أو أن شخصا قد نسى لأنه لا يريد تذكر وقائع اليمة لا يريد تذكرها ، أو أن شخصا ارتكب جريمة لأن اصدقاءه زينوا له الفكرة ، كل تلك التعبيرات التى تصف انماطا من السلوك الانسانى انما هى ترديد لفكرة الدافعية .

والدافع يعنى حاجة يسعى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة اقل من المطلوب . أى اننا ننظر الى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة .

وتتباين أنواع الدوافع التى تسيطر على الفرد وتدفعه الى أنماط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذى نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التى تخلق فى الشخص الرغبة فى الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ما هى دوافع العمل مثلا ؟ ما هى الحاجات غير المشبعة التى يسعى الأفراد الى اشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف عن

المتع ويمضي جانبا كبيرا من وقته في عمل شاق وممل يوما بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟

لا شك اننا لو توجهنا بهذا السؤال الى مجموعة مختلفة من الافراد لحصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة ، الا انها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها ٠

ـ فالأفراد قد يعملون من اجل الحصول على الأجر الذي يمكنهم من شراء المأكل والملبس والمسكن الملائم ٠

ـ قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق

ـ قد يكون الهدف من العمل الانتماء الى جماعة والشعور بكون الفرد عضوا في جماعة تحميه وتؤيده ٠

ـ هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فانهم يعملون بدافع أساسي هو التقدم والترقي واحتلال مناصب اساسية وعالية ٠

ـ وقد يجيب فرد عن السؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أي لمجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد ٠

ـ قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة ٠

ـ قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة ٠

ـ قد يعمل الفرد لكي يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف ونتائج كبيرة ٠

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع اذ مايزال هناك العديد من تلك الدوافع التي يستطيع الأفراد الادلاء بها ٠ وبعض تلك الدوافع يبدو واضحا وقاطعا ، والبعض الآخر غامضا ، كما قد يكون هناك تناقض بين تلك الدوافع ، او قد تتداخل مع بعضها البعض ٠ ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدا عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك الدوافع ٠ كما انه من الواجب التأكيد بان تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هي في حركة وتغير مستمرين ، كما انها قد تختلف من مجتمع لآخر او قد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى ٠

واذا نظرنا الى قائمة الدوافع السابقة مرة اخرى نلاحظ انه يمكن تقسيمها الى عدة فئات اساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق في كونها تعمل على اشباع نفس الحاجة ٠

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع الى الفئات الآتية ·

١ ـ دوافع متعلقة بالحاجات الاساسية للانسان :

والحاجات الاساسية هي التي لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد الحياة · مثال ذلك الحاجة الى الاكل والشرب واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الانسان الفسيولوجية · وتلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على اهميتها أو ضرورتها · فهي حاجات عامة على انها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات او الهوايات ·

وقد ارتبط مفهوم تلك الحاجات الاساسية بتعبير الغرائز التي وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي · وقد اختلف العلماء في تصنيف الغرائز · بعضهم قسمها الى نوعين اساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » · وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الانساني يتم بفعل قوة دافعة هي المحافظة على حياة الفرد ونوعه · من ناحية أخرى فان « ادلر » يعتقد أن السلوك الانساني يمكن تفسيره من خلال الرغبة في السيطرة من اجل الحياة والبقاء ·

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من انواع السلوك الانساني مثل غريزة الأكل . غريزة المنافسة . غريزة المقاتلة . وما الى ذلك الأمر الذى يصل بقائمة الغرائز الى ما يزيد على مائة غريزة · ولسنا نريد الدخول هنا في مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وانما كل ما نسعى اليه هو بيان أن جانبا من السلوك الانساني يمكن تفسيره على أساس النظر اليه على أنه محاولة الفرد اشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها والتي تحركه للسلوك في اتجاه معين ·

٢ ـ دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للانسان :

ان الانسان لا يعيش لمجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى الى اشباعها · تلك الحاجات الجديدة هي ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهي تتعلق برغبة الفرد في الانجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما · تلك الحاجات النفسية تميز الانسان عن غيره من الكائنات وهي تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعا لظروف الحياة

ومراحل تطوره • والحاجات النفسية تتصف بكونها شخصية الى حد بعيد ، بمعنى انها قد توجد فى بعض الافراد دون غيرهم • مثال ذلك ان فردا معينا قد يشعر بحاجة جارفة نحو الاندماج فى جماعات وتكوين صداقات فى حين ان شخصا اخر قد يعزف تماما عن الالتقاء او الاستجابة للآخرين • اننا نستطيع ان نصف شخصا بانه طموح حيث ان سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه فى اتجاه العمل من اجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار • فى حين اننا قد نصف شخصا اخر بانه خامل حيث لا يبدى فى سلوكه ما يشير الى انه بحاجة الى التقدم أو تحسين مركزه •

ولا شك ان تقييم مدى توافر تلك الحاجات النفسية فى الأفراد يتخذ اساسا للحكم على شخصياتهم وبالتالى للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهن معينة •

٣ ـ دوافع تتعلق بحاجات الانسان الاجتماعية :

أن الانسان حيوان اجتماعى بطبعه • ولقد فطر الانسان على الحياة فى جماعة ولا يستطيع ان يحيا بمعزل عن الناس الآخرين • لذلك تنمو فى الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التى يسعى لاشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك • مثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة الى تكوين الصداقات ، الرغبة فى مساعدة الآخرين ، الرغبة فى الحصول على مساعدة الناس له ، الحاجة الى كسب الاحترام والتقدير ، الرغبة فى الظهور والتميز وما الى ذلك • كل تلك الحاجات وامثالها تخلق فى الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك فى اتجاهات محددة • فلا شك أن الفرد الذى يسعى الى اشباع رغبته فى الظهور بمظهر متميز سوف يسلك انواعا من السلوك تختلف عن تلك التى يلجأ اليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة •

٤ ـ دوافع تتعلق بحاجة الانسان الى تاكيد الذات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجة الانسان الى أن يحقق الصورة التى يتخيلها لنفسه • ان كلا منا يكون لنفسه صورة معينة فى مخيلته ويسعى الى تحقيقها ، والقوى التى تخلقها تلك الحاجات يمكن أن تحرك السلوك الانسانى فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التى يسلكها الفرد لاشباع حاجاته الاساسية مثلا •

تلك اذن هى مجموعة الحاجات التى يشعر بها الانسان والتى تعتبر اساسا لنشأة الدوافع التى تحرك السلوك وتوجهه • ان مانريد تاكيده هو أن

هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض في تسلسل هرمي في قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية تتلوها الحاجات النفسية ثم الحاجات الاجتماعية وتأتى الحاجة الى تأكيد الذات عند قمة الهرم • وتعمل تلك الحاجات على تحـريك السلوك في تناسب عكسي مع درجةاشباعها • أي أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه ، فاذا أشبعت تلك الحاجة اشباعا يراه الفـرد معقولا ، تقل اهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودافع له •

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك الانسـاني يتطلب ضرورة الاحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية ، أي أن مجرد شعور الفـرد بحاجة معينة لا يكفي لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك • وانما نحن نرى أن هنـاك اربعة جوانب لمفهوم الحـاجة ينبغي أن يحيط بهـا الباحث حيث يستطيع أن يصل الى تفسير سليم للسلوك •

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هي :

١ ـ الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد •

٢ ـ المستوى المطلوب للاشباع •

٣ ـ المستوى الفعلي للاشباع •

٤ ـ ادراك الفرد لاحتمال المستوى المطلوب للاشباع •

معنى ذلك ان مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التي يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيرا كافيا أو سليما للسلوك الا اذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة •

فقد يشعر الفرد بحاجة الى تحقيق مركز اجتماعي مرموق ، الا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك الا اذا كانت تحتل اهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجة الفعلي اقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيرا اذا كان الفرد يرى أن احتمـال وصوله الى هـذا المركز الاجتمـاعي المنشود احتمال كبير •

اذن لا يكفي أن نقول ان الحاجة غير المشبعة هي الدافع الى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بهـا الفرد ولم يصل مسـتوى الاشباع فيها الى المستوى المطلوب في ذات الوقت الذي يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير •

والى جانب السبب الـذى ينشىء السلوك الانسـانى أو يخلق الظروف الداعية اليه ، والدافع الذى يعمل على تحـديد اتجاه السلوك وقوته ، فان للسلوك هدفا هو الشىء الذى يسعى الانسان للحصول عليه أو الذى يبغى الفرد تجنبه • فعندما يريد الفرد شيئا معينا ، فانه يبغى أن يفعل أمرا محددا بهذا الشىء • فالفرد يسعى للطعام لكى يأكله ، وعندما يخشى الانسان أمرا فان هدفه هو البعد عن هذا الأمر •

والحاجات Wants تتشابك وتتفاعل مع الأهداف Goals ففى كثير من الاحيان تصعب التفرقة بين الحاجة أو الدافع وبين الهدف الذى يسعى اليه الفرد من وراء سلوك معين • لكن التفرقة بين الحاجات والأهداف أمر مرغوب فيه علميا حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه •

اذن نستطيع أن نحدد السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فان تفسير السلوك يتطلب معرفة هـذه العناصر الثلاثة فى تكوين السلوك •

وبصفة أساسية فان قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث أمرين :

الأول : عملية الاثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومما لا شك فيه بأن تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة ، مثلا الرغبة فى الشرب تتأثر بالجو الخارجى (درجة الحرارة مثلا) •

الثـانى : هدف معين Goal يسعى الفـرد الى تحقيقه وينتهى الـدافع بالحصول عليـه • وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قـدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية • ويجب أن نشير الى أن الهدف شىء خارجى يوجـد فى البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجور مثلا •

والآن يهمنا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعية فى توجيه السلوك الانسانى •

الفرض الأول ـ « ان افكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه » :

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة فى حياة الانسان هى توجيه افكاره وسلوكه فى اتجاهات محددة • ان دوافع الانسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى فى توجيه السلوك فى اتجاه معين والاحتفاظ به فى محاولة تحقيق هدف بذاته •

ان ادراك الفرد وتفكيره ، ومشاعره المختلفة ، وعاداته وأساليب سلوكه كلها تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التي يشعر بها الفرد وطبيعةالأهداف التي يسعى اليها . ولعل من ابرز الامثلة على سيطرة الحاجات على أفكار الانسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها اثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية (١) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم ، (تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد في اليوم خلال تلك الفترة بـ ٢٥٠٠ سعر وهي اقل من الحد الأدنى اللازم وقدره ١٢٥٠٠ سعر يوميا) . ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على افكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير في الطعام هو شاغلهم الرئيسي وأصبحت احلامهم تتركز في الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر احد الباحثين انهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعني اننا نستطيع تحديد العلاقة بين كل من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد . اذ أن العلاقات غاية في التشابك والتعقيد . ففي بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة . كما قد يسلك الافراد سبلا متباينة لاشباع ذات الحاجة أو للوصول الى ذات الهدف ، ولعل تفسير هذه الظواهر هي أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات ، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالاضافة الى العديد من العوامل الشخصية خلال الدوافع مثل الادراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية Personality Traits لذلك فإن دراسة الدوافع لا تقدم لنا الا تفسيرا جزئيا للسلوك .

الفرض الثاني ـ « حاجات الفرد في تغير وتطور مستمرين » :

ان حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات. ومرد التغير في تلك الحاجات هو ما يعتري الانسان ذاته من تغير بيولوجي أو سيكولوجي ، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير ، وبالاضافة الى التغييرات الفسيولوجية التي تحدث تغيرا في حاجات الفرد ، فان الخبرة

(١) Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers. Elgin., III. : Berthern Press, 1946.

والتعلم تؤديان الى اكتساب الفرد لحاجات جديدة واقلاعه عن حاجات سابقة .

والتعلم learning مصدر اساسى من مصادر اكتساب الحاجات ، وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الانسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم . وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه ، فان حاجاته القديمة يمكن ان تتطور وتحل محلها حاجات جديدة .

وفى كثير من الأحيان فان عددا من حاجات الانسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدةحاجات انسانية . مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر اليها على انها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة في الانتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق ، والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة .

ولا شك أن عملية التطور والتغيير فى حاجات الانسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته فى اشباع تلكالحاجات . فاذا كان الانسان يقابل دائمابصعاب فى اشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هذا الى نبذ تلك الحاجات والتحول الى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال اشباعها أكبر .

الفرض الثالث ـ « تتركز الحاجات حول ذات الخصائص » :

كل انسان يتخيل لنفسه صورة معينة Self-concept يسعى الى تحقيقها ، وبالتالى نجد ان حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة او تحقيقها أو ما يطلق عليه « تحقيق الذات Self-actualization » . ان الحاجات الانسانية تتركز اذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريدها لنفسه والدفاع عن الذات . ونشأة الذات ترجع الى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم . فالطفل الرضيع لايكاد يدرك من أمر نفسه شيئا . ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى ادراك ذاته اى يدرك أن هناك كائنا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنات .

وعلى هذا الأساس فان الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد . ونتيجة لها التقييم يحدد الفرد الحاجات التى يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته .

بعض الحاجات الانسانية الرئيسية :

لقد انتهينا الى ان الحاجات الانسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد فى تشكيله • كما انها تؤثر فى تفكير الانسان وطرق ادراكه للأمور والأشخاص من حوله • والآن نستعرض بعضا من أمثلة الحاجات الانسانية التى تشكل السلوك الاجتماعى للأفراد :

أولا ـ الحاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان حيوان اجتماعى بطبيعته يسعى الى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستثمر جانبا أساسيا من اشباع حاجاته من خلال اتصاله وارتباطه بهم • والرغبة فى الانتماء هى حاجة انسانية تجعل قيام المجتمع أمرا ممكنا • وينبغى أن نذكر القارىء بظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الانسانية المختلفة • لذلك فان رغبة الانسان فى الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة الى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوى على رغبة فى كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعى مهم •

وقد تباين علماء النفس فى تفسيراتهم لنشأة الحاجة الى الانتماء • فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الانسانية الأربع الأصيلة (المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء) • وذهب بعض العلماء الى اعتبار حاجة الفرد الى الانتماء كنتيجة للحياة فى مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم فى كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التى لا يستطيع اشباعها بمفرده ، الى اتخاذها هدفا فى حد ذاته • ونظرا لأهمية هذا المظهر الاجتماعى ، ففى بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التى ينتمى اليها الفرد كمقياس لحاجته الى الانتماء •

وفى دراسة قام بها سكاكتر Schachter (١) ان الحاجة الى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق اكثر من غيرهم • وبالتالى نجد الشخص القلق يسعى الى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم فى مثل حالته •

---

(١) Schachter, S., The Psychology of affiliation : experimental studies of the sources of gregarousness. Stanford, Calif., Stanford University Press, 1959.

ووجود الشخص القلق في مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدي الى تخفيض ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فان وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه ٠

ثانيا ـ الحاجة الى التملك The Aquisitive Need

ان الحاجة الى التملك قديمة قدم الانسان نفسه ٠ ولا شك أن هذه الحاجة تتطور بتطور المجتمع وزيادة تقدمه وتعقده ٠ وتملك الأشياء المختلفة في المجتمعات الحديثة الىجانب انه يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة ، الا انه يخدم غرضا اخر لا يقل اهمية وهو اضفاء مركز اجتماعي على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد ٠ ولا شك ان حاجة التملك هذه تتضح اكثر ما يكون في حالة الافراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقال الى مجتمعات اكثر تقدما ، اذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات في دخولهم في اقتناء العديد من الأشياء التي تساعد على اشباع تلك الحاجة الأصلية في الانسان ٠ من ناحية اخرى فنحن نرى ضعف الحاجة الى التملك في المجتمعات البدائية حيث يسود افرادها نظم تقترب من الشيوعية في الملكية أو تكاد ٠

ان الحاجة الى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى في الفرد مثل الاطمئنان الى المستقبل أو ضمان مستوى معيشي معين من خلال الثروة التي يمتلكها ، الا ان الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعي حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء اشياء غير نافعة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد ارضاء حب التملك والتميز على الآخرين ٠٠ مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة في اقتناء قطع الأثاث النادر او قطع النقود الأثرية ٠

ثالثا ـ الحاجة الى القوة والنفوذ The Power Need

بعض الناس يحركهم شعور قوي وحاجة ملحة الى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم ٠ ان الحاجة الى القوة تتمثل في الرغبة في اكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يرضي شخصا معينا ٠ ولا شك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة في المجتمعات ٠ وأي مجتمع بطبيعة الحال يحتاج الى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها ٠ ولكن قد تنحرف تلك القوة في أيدي بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق اهداف المجتمع الى غاية في ذاتها يسعى اليها الفرد لاشباع حاجته الى التسلط ٠ لذلك نجد كثيرا من نظم المجتمع وقوانينه تهدف الى تنظيم حصول الأفراد على عوامل السيطرة على الآخرين ووضع ضمانات ضد انحرافهم في استخدام تلك السلطات ٠

بعض التطبيقات الادارية لمفهوم الدافعية :

يعتبر مفهوم الدافعية من اهم اسهامات علوم السلوك التى افادت منهـا الادارة الحديثة . وقد تركزت تطبيقاته أساسا فى محاولات الادارة التعرف على أنواع الدوافع التى تؤثر فى سلوك فئات معينة من الأفراد المتعاملين معها ومنهم :

١ ـ العـاملون .
٢ ـ المديرون .
٣ ـ المستهلكون .

ونعرض فى الجزء الثانى لبعض المعلومات المتاحة عن هذه التطبيقـات الادارية .

دوافع العمل : Work Motivation

يتردد تعبير « الرضاء عن العمل «Job Satisfaction » و « الروح المعنوية «Morale » و « دوافع العمل «Motives » على السنة الكثيرين للتعبير عن مشاعر الرضا والسرور . أن تعبيرات مثل الروح المعنوية والرضا تعنى أشياء مختلفة للأفراد المختلفين . لذلك يجب أن نبذل محاولة لتحديد معان واضحة لتلك المفاهيم . مثلا يقودنا الاتجاه العام للتفكير الى انه فى مجتمـع صناعى فان الشخص العامل كلما زاد رضاؤه عن عمله فان المنطق يقول بأن انتاجه سيكون أعلى واكثر ولكن هل هذا التفكير او التعليل سليم ؟

وتنبع أهمية الموضوع من كونه يتعلق بمشاعر الناس واتجاهاتهم حيال الأعمال التى يقومون بها والتى لا تقل أهمية عن الناحية المادية فى العمـل (الأجر وخلافه) .

لقد كان الاتجـاه السائد فى فترة من الوقت أن ظروف العمـل المادية (الضوضاء ، الاضاءة ، الحرارة ، الامن وما الى ذلك) هى المحدد الأساسى لمدى تقبل العامل لعمله وبالتالى لمستوى انتاجيته . ولكن نتائج البحث والدراسة فى هذا الميدان أثبتت أن النواحى المختلفة لظروف العمل المادية لا تمثل أهمية كبيرة فى مدى تقبل العامل لعمله وانتاجيته طالما انها تبلغ مستوى معينا . أى أن درجة الاضاءة مثلا ليست عامـلا جوهريا فى رضاء العـامل على عمـله وانتاجيته طالما انها قد بلغت مستوى معقولا يسمح بالرؤية المريحة ، وهـذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل المادية .

ثم اتجه تفسير الدارسين الى اتجاه اخر يؤكد أهمية جماعات العمال والجو الاجتماعي وعلاقات العمل كاساس لتحديد مدى تقبل الأفراد لأعمالهم ولمستوى انتاجيتهم بحيث ان العامل قد يكره جو العمل المادي ويشعر بعدم الرضا عنه ، ولكنه يحب عمله نظرا لعلاقات الصداقة التي تربطه بزملاء العمل ٠ .

من ناحية ثالثة فان الأجر وملحقاته من مزايا اقتصادية التي يحصل عليها العامل لها تاثير على اتجاهاته نحو عمله ورضائه عنه ٠

من ذلك يتضح ان العوامل المؤثرة على معنوية الافراد ورضائهم عن أعمالهم (وهى خطوة فى سبيل تفهم محددات انتاجيتهم) كثيرة . ومتعددة وتشمل :

١ ــ ظروف العمل المادية ٠

٢ ــ الجو الاجتماعي ٠

٣ ــ العوامل الاقتصادية ٠

ولكن يلاحظ ان الأسلوب الذي أتبعناه للآن هو اسلوب شخصي محض بمعنى انه نتيجة تفكير شخصي من الخارج بعيد عن جو العمل لذلك فان البديل هو الدخول فى تنظيمات العمل والحصول على المعلومات الحقيقية من خلال طرق البحث فى العلوم السلوكية بحيث نحصل على دوافع العمال الحقيقيين ٠

وتطبيقا لهذا الأسلوب نجد ان الدراسة التى قام بها والكر وجست، (١)٠ توضح ان مضمون العمل Job Content ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضا عن العمل ٠ ولكن هذا الشعور بالرضا انما هو حصيلة تفاعل العوامل التالية :

١ ــ الناس الآخرون فى العمل

٢ ــ فرص التقدم ٠

٣ ــ المركز الاجتماعى ٠

---

(١) Walker, C., and Cuest, R., The Man on the Assembly Line. Cambridge Harvard - University Press, 1952.

ﺟ ـ الأجـــر ٠

د ـ استقرار وضمان العمل ٠

ويرى المؤلفان ان ظروف العمل المادية مثل ساعات العمل ، والقرب من مكان العمل وامكانيات وتسهيلات العمل لها تاثير على الشعور بالرضا ولكن ظروف العمل الجيدة لا تجعل العمل فى ذاته جيدا ٠ وقد حدد العمال الذين تمت مقابلتهم فى تلك الدراسة ان العوامل التالية تؤثر على شعورهم بالرضا عن العمل :

١ ـ معدل سرعة العمل ٠

٢ ـ نوع الاشراف والمشرفين ٠

٣ ـ درجة الشعور بانجاز المنتج النهائى ٠

وحقيقة الأمر ان تلك الدراسة تشير الى أن كل شىء تقريبا يتصل بالشعور بالرضاء ويؤثر عليه ، مثال ذلك :

١ ـ الاجـــر ٠

٢ ـ الشعور بالضمان والأمن ٠

٣ ـ مظهر العمل ومركزه الاجتماعى ٠

٤ ـ ظروف العمل المادية ٠

٥ ـ الأقدمية فى العمل ٠

٦ ـ درجة قرب العامل من المنتج النهائى ٠

٧ ـ الأصدقاء فى العمل ٠

٨ ـ المشرفون ٠

الرضا عن العمل Job Satisfaction

من أهم الدراسات التى أجريت عن موضوع رضاء العاملين عن أعمالهم وعلاقة ذلك بالانتاجية ، الدراسة التى اجريت فى سنة ١٩٥٠ بمعرفة ثلاثة من

اساتذة جامعة متشيجان (١) . وقد تمت الدراسة فى شركة برودنشيال للتامين وعدد العاملين بها حوالى ١٠ الاف شخص فى المركز الرئيسى للشركة . وقد تم اختيار ٤١٩ شخصا من العاملين من غير المشرفين و ٤١ مشرفا لاجراء التجربة عليهم . وقد قسمت العينة الى ١٢ قسما تتصف بالانتاجية المرتفعة و ١٢ قسما تتصف بانخفاض الانتاجية . وتم تنظيم المجموعات فى ثنائيات كل منها تمثل قسما مرتفع الانتاجية واخر منخفض الانتاجية . وجميع تلك الثنائيات كانت تؤدى نفس العمل وافرادها على نفس المستوى من القدرة ونفس مستويات الاجور وتوزيع العمر والاقدمية وافرادها يعيشون تقريبا على نفس البعد من مقر الشركة وعلى نفس الدرجة من الرضا عن مساكنهم والمجتمعات التى يعيشون فيها .

وقد تم عدد من المقابلات بين افراد العينة والباحثين الهدف منها التعرف عن اتجاهات الأفراد نحو :

١ ــ جماعات العمل .

٢ ــ العمل ذاته .

٣ ــ سياسة الشركة .

٤ ــ مركز العمل والأجر .

٥ ــ الاشراف .

وقد وجهت نفس الأسئلة الى الموظفين والمشرفين من افراد العينة . وقد تم الحصول على مقاييس اربعة لما يسمى الرضاء العام عن العمل هى :

١ ــ الاعتزاز بجماعة العمل .

٢ ــ الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد .

٣ ــ درجة الاندماج فى الشركة والاعتزاز بها .

٤ ــ الرضا عن الأجر الحالى والمتوقع والمركز الحالى والمتوقع فى الشركة .

---

(١) Katz et al., Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation. Ann Arber: University of Michigan Press, 1950.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العامل الأول هو الاعتزاز بجماعة العمل هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة . فقد اظهرت الجماعات الاعلى فى كفاءتها الانتاجية درجة أعلى من الاعتزاز بالجماعة عن الجماعات الأقل انتاجية . كذلك اتضح أن رؤساء الأقسام ذات الكفاءة العالية لا يتبعون أساليب الضغط فى الاشراف مثل رؤساء الأقسام منخفضة الانتاجية . الا أن المشكلة هنا هى فى تحديد علاقات السببية . هل الأفراد الأكثر كفاءة يحققون انتاجية أعلى نظراً لكونهم شاعرين بالرضاء عن أعمالهم أم هم راضون عن أعمالهم لكونهم أكثر انتاجية . نفس الكلام بالنسبة للمشرفين هل هم يتبعون أساليب الاشراف المرنة نظرا لأن مرؤوسيهم مرتفعوا الكفاءة أم أن ارتفاع الانتاجية سببه نوع الاشراف المتبع ؟

وفى دراسة أخرى قامت بها Morse (١) اتضح أن جماعات العمال التى تبدى شعورا أكثر بالرضاء عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية . وفى تلك الدراسة قدمت مورس نموذجا Model لمفهوم الرضاء عن العمل :

١ ــ الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر Tension تزداد بقوة الحاجات .

٢ ــ هناك أشياء مادية واجتماعية فى الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر .

٣ ــ كل شىء يتمكن من تخفيض التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضاء .

٤ ــ مستوى الرضاء الذى يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل :

(أ) مدى اشباع حاجاته فى موقف معين .

(ب) مدى النقص فى اشباع حاجاته .

أى أن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا فى موقف معين .

---

(١) Morse, N., Satisfactions in the White Collar Job. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1950.

وعلى ذلك فان العلاقة بين الانتاجية والشعور بالرضاء تتوقف على كون الانتاجية سبيل الأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة • وعلى ذلك فان اكثر العمال انتاجية هم الذين يشعرون بأن الانتاجية هي سبيلهم الوحيد لاشباع حاجات لها اهمية قصوى لديهم •

وهناك اتجاه اخر لتفسير الشعور بالرضاء بربطه بعامل التوقع ويمكن توضيح ذلك الاتجاه في مجموعة الفروض التالية :

الفرض الأول ـ الشعور بعدم الرضاء :

اذ فشل الفرد في تحقيق هدف كان يسعى اليه ، فانه سيكون اقل تعاسة اذا كان قد قدر احتمالا ضئيلا للنجاح في تحقيق الهدف عما اذا كان تقديره لاحتمال النجاح كبيرا ـ بمعنى ان الفرد مثلا اذا كان يتوقع ان فرصته في الحصول على ترقية هذا العام ضئيلة ولم يحصل على الترقية فعلا فانهسيكون اقل شعورا بعدم الرضاء عما اذا كان توقع احتمال حصوله على الترقية كبيرا ثم لم يحصل عليها •

الفرض الثاني ـ الشعور بالرضاء :

اذا نجح الفرد في تحقيق هدف كان يسعى اليه ، فانه سيكون اكثر رضاء لو كان الاحتمال المقدر للنجاح قليلا عما لو كان الاحتمال المقدر كبيرا ـ ففي حالة الموظف السابق اذا كان قد قدر لنفسه فرصة ضئيلة للحصول علىالترقية فانه سيكون اكثر رضاء عند ترقيته عما لو كان قدر فرصة اكبر للحصول على الترقيـة •

اى أن الفرد الذى لم يكن يتصور انه سيحصل على شيء وحصل عليهفعلا سيكون اكثر سعادة ورضاء عما لو كان حصوله على ذلكالشيء محتملا جدا •

ويلاحظ ان محاولات تفسير موضوع الرضاء عن العمل كانت كلها تقوم على فكرة الحاجات ومدى اشباعها كمحدد للرضاء وهذا يتطلب ان نبحثماهي الحاجات الهامة وما هي المعايير التي تستخدم لتحديدها • وبعض تلك المعايير المستخدمة لتحديد الحاجات هي التالية :

١ ـ ان الحاجات ينبغي ان تمثل جانبا ثابتا وهاما من شخصية الفرد •

٢ ـ أن تكون مرتبطةبالشخصية بصفة عامة وبالقدرة على التاقلمبالحياة الصناعية •

٣ ـ أن تتوافر تلك الحاجات في عدد كبير من الأفراد ٠

٤ ـ أن يمكن اشباعها فى جو العمل ؛

٥ ـ أن يمكن تحديدها وقياسها ٠

وقد أجرى شافر Schaffer (١) دراسة على ٧٢ شخصامنأربع شركات ، وعلى أساس الاستقصاء الذى استخدمه توصل الىقائمة من ١٢ حاجةاساسية مرتبة من الأكثر اهمية الى الأقل أهمية ٠ كذلك أجرى هرزبرج وزملاؤه (٢) دراسة على ٢٠٠ محاسب وتوصلوا الى تحديد بعض العوامل المرتبطة اساسا بالشعور بالرضاء عن العمل وأخرى مرتبطة أساسا بالشعور بعدم الرضاء ٠

دوافع المديرين : Managerial Motivation

في محاولة لتبين اثر نظريات الدافعية المختلفة على دراسة الدوافع فى الصناعة سنركز اهتمامنا فى هذا القسم على دراسة دوافع العمل لدىالمديرين وما نعنيه بدراسة دوافع الادارة هو بحث محددات السلوك الادارى ٠ أى أن ما نهدف الى معرفته هو ما هي العوامل التي تحدد سلوك وتصرفات المديرأثناء العمل ٠ ويقصد بالمدير أى عضو فيتنظيمات العمليشغل مركزا اشرافيايستلزم منه اتخاذ القرارات وتوجيه أعمال بعض الأعضاء الآخرين في التنظيم وبذلك نجد أن هذا التعريف ينطبق على مشرفي الخط الأول كما ينطبق على رئيس مجلس الادارة في المشروع ٠

والمشاهد أن الاهتمام بدراسة دوافع العمل لدى المديرين لم يبدأ الا منذ سنوات قليلة حيث أوضح بعض الكتاب هذا القصور والنقص الواضح في دراسات الدوافع الادارية على عكس الحال بالنسبة لدراسات دوافع العمل لدى العمال الصناعيين ٠

وقد بدأت الدراسات الخاصة بدوافع الادارة في التزايد منذ سنة ١٩٥٩ أما قبل ذلك فلم يكن الأمر يزيد على بعض الأفكار العامة التي ترد عرضا في

---

(١) Schaffer, R., Job Satisfaction as related to need satisfaction in work. Psychol. Monographs 1953, 67, No. 14.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y. Wiley, 1958.

كتابات بعض الكتاب في موضوعات الادارة · من امثلة تلك الأفكار ما كان يتردد من أن المدير يقبل على عمله مدفوعا بعدد من الدوافع الهامة هي :

١ ـ الرغبة في السلطة والقوة ·

٢ ـ الرغبة في تحقيق مركز أدبي واجتماعي رفيع ·

٣ ـ حب المغامرة وتحمل المخاطر ·

٤ ـ الشعور بالأهمية والامتياز في العمل ·

كذلك أوضح هنري (١٩٤٨) (١) أن المديرين يتميزون برغبة قوية نحو انجاز الأعمال ·

وفي عام ١٩٥٩ وجدت مورس (٢) أن المشرفين في احدى الدراسات اكثر رضاء من مرؤوسيهم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار في العمل والمزايا المعينية التي يحصلون عليها ، كذلك فيما يتعلق بالعدالة في المعاملة وظروف العمل المادية ومن ناحية أخرى كان المشرفون اقل رضاء من مرؤوسيهم فيما يتعلق بالأجر ·

الاتجاهات الحديثة في دراسة دوافع المديرين :

كما أوضحت سابقا فقد شهدت سنة ١٩٥٩ تحولا أساسيا في الاهتمام بدراسة الدوافع الادارية بعد أن نشر هرزبرج وزملاؤه (٣) كتابهم عن « الدوافع الى العمل » وقد تبلورت تلك الدراسة في نظرية تسمى « بنظرية العاملين » The Two Factor Theory وتقوم تلك النظرية على أن محددات الرضاء على العمل تختلف تماما عن محددات الاستياء من العمل ·

وتمضي النظرية الى تحديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة ومضمون العمل كمحددات للرضاء بينما يصدر عدم الرضاء او الاستياء في العمل من بعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل · وتستند تلك الفكرة الى نظرية الدوافع الوجدانية وتفترض أن هناك حاجتين اساسيتين للانسان ، الأولى

---

(١) Henry, E., Executive Personality and Job Success, AMA, 1948.

(٢) Morse, op. cit.

(٣) Herzberg al., The Motivation to Work, op. cit.

هى الحاجة الى اجتلاب السرور والسعى وراء السعادة ، والثانية هى الحاجة الى تجنب الألم والبعد عن الشقاء • وفيما يلى العوامل التى تسبب الرضـاء والعوامل التى تسبب عدم الرضاء :

١ ـ مصادر الرضا عن العمل :

- أهمية العمل وطبيعته •
- امكانية التقدم والنمو فى العمل •
- مدى المسئولية فى العمل •
- فرص الاستفادة من امكانيات الشخص ومؤهلاته فى العمل •
- سلطة اتخاذ القرارات •
- امكانيات اداء العمل •

٢ ـ مصادر عدم الرضاء عن العمل :

- ظروف العمل المادية •
- المرتب او الأجر •
- العلاقات مع الزملاء •
- العلاقات من المرؤوسين •
- العلاقات مع الرؤساء •
- نوع الاشراف •
- الأمن والاستقرار فى العمل •

والفرض الأساسى لتلك النظرية هو ان توافر مصادر المجموعة الأولى يبعث على الرضاء ولكن عدم توافرها لا يسبب الاستياء ، كذلك بالنسبةللعوامل فى المجموعة الثانية فان توافرها بدرجة معقولة تسبب عدم الاستياء ولكنهـا لا تنتج الرضاء فى العمل • ولقد تعرضت تلك النظرية الى هجوم ونقد شديدين حيث يرى الناقدون اننا لا نستطيع الفصل بين مسببات عدم الرضاء ومسببات الرضاء أى انه يمكن تصوير الموقف من وجهة النظر المعارضة كالآتى :

الرضاء • • • • • • • • • • • • • • • عدم الرضاء

أي أن الرضاء وعدم الرضاء هما طرفا نقيض لنفس الظاهرة وبذلك فان أي عامل اذا كان يبعث على الرضاء فان عدم توافره يسبب عدم الرضاء وعلى العكس من ذلك فان نظرية هرزبرج تصور الموقف كالآتي :

الرضاء . . . . صفر . . . . عدم الرضاء

في هذه الحالة فان الرضاء عن العمل لا يعتبر عكس عدم الرضاء حيث أن عدم توفر مصدر من مصادر الرضاء يجعل درجة الرضاء تهبط الى الصفر ولكنه لا يمتد ليصل الى درجة عدم الرضاء كذلك فان توافر ظروف العمل الجيدة يمنع عدم الرضاء ولكنه لا يصل بالشخص الى درجة الرضاء عن العمل .

بعض الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين :

ما هي الدوافع أو القوى الداخلية التي تعتمل في نفس المدير وتدفعه الى أن يسلك سلوكا محددا في عمله الاداري ؟ ما هي العوامل التي تؤثر على المدير فتجعله يميل الى زيادة الجهد في عمله وتحسين مستوى الأداء في بعض الأحيان والمواقف والى تقييد جهوده والانصراف عن العمل في بعض المواقف الأخرى ؟

لقد أوضحت الدراسات العمل أن الأداء الاداري انما يتحدد بتفاعل مقدرة المدير ومهارته مع دوافع العملة لديه (١) . والآن يهمنا أن نستعرض نتائج البحث والدراسة حول هذا الموضوع محاولين الوصول الى تحديد للدوافع الادارية الأساسية .

لقد كانت دراسة الدوافع الادارية متخلفة الى حد بعيد حتى سنة ١٩٥٩ تقريبا . فحتى ذلك الوقت لم يكن هناك أي دراسات علمية سليمة للموضوع بل كان هناك بعض الأفكار والآراء الشخصية المتناثرة في كتابات بعض مفكري الادارة امثال شستر برنارد ، جوردون ، وجريفين . لقد كانت أفكار هؤلاء

---

(١) Victor Vroom, Motivation in Management. N. Y., American Foundation for Management Research, 1965.

الكتاب تبرز أن المديرين يمارسون أعمالهم مدفوعين بالرغبة في القوة ، المركز الاجتماعي ، حب المخاطرة ، الرغبة في الانجاز Achievement ، الرغبة في الضمان والاستقرار ، والتميز المهني ·

ولعل سلسلة الدراسات التي قام بها ليمان بورتر (١) Lyman Porter من جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة تعتبر اهم ما تم في ميدان التعرف على الرغبات والدوافع الادارية من وجهة نظر المديرين أنفسهم · ففي سلسلة الاستقصاءات الموجهة الى عينات من المديرين الأمريكيين توصل بورتر الى النتائج الآتية :

١ ـ أن رغبات ودوافع العمل لدى المديرين تختلف باختلاف المستوى الادارى الذي يشغله المدير · فالمديرون في المستويات العليا للمشروع يحصلون على درجات اعلى من الاشباع لأنواع الرغبات والحاجات التى يشعرون بها بينما المديرون فى مستويات المشروع الدنيا يحصلون على درجات اشباع اقل لرغباتهم ·

٢ ـ يميل المديرون فى المستويات الادارية العليا الى الاهتمام بالحاجة الى الاستقلال وحرية العمل اكثر من المديرين فى المستويات الدنيا من الهيكل الادارى ·

٣ ـ المديرون الذين يشغلون مناصب تنفيذية يحصلون على درجات اشباع اعلى من المديرين الذين يشغلون مناصب استشارية ·

٤ ـ هناك علاقة بين حجم المشروع الذى يعمل به المدير وبين درجة الاشباع التى يحصل عليها · فى المستويات الدنيا من الادارة يحصل مديرو المشروعات الصغيرة على أشباع لرغباتهم اقل من [illegible] المشروعات الكبيرة وبالعكس ففى المستويات العليا من التنظيم ، يحصل مديرو الشركات الكبرى على اشباع لحاجاتهم اكثر من نظرائهم فى المشروعات ·

ومن ناحية أخرى فقد قام المؤلف (٢) بدراسة لدوافع العمل لدى المدير الأمريكى (١٩٦٧) ومنها تبين أن الدوافع الآتية هى الاكثر اهمية من وجهة

---

(١) Porter, L.W., Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. N. Y., AFMR, 1964.

(٢) El-Salmi, A, Managerial Motivation. Indiana University 1967.

نظر المدير في عـدد من المشروعات ال٧١ ·اعتبـارها قوى اساسية تدفعه للعمل :

١ ــ فرصة النمو والتقدم في العمل ·

٢ ــ فرصة استغلال مواهب وقدرات المدير الشخصية في العمل ·

٣ ــ الرغبة في الحصول على معلومات كافية عن العمل ·

٤ ــ المرتب والعائد المادى ·

٥ ــ السلطة التى يتمتع بها في العمل الادارى ·

٦ ــ فرصة العمل المستقل والتفكير الحر ·

٧ ــ فرصة الاشتراك في تحديد اهداف العمل ·

٨ ــ فرصة الاشتراك في تحديد وسائل واساليب العمل ·

٩ ــ الرغبة في اكتساب احترام الناس داخل وخارج المشروع ·

١٠ــ استقرار العمل والشعور بالأمن والضمان ·

١١ــ الرغبة في تكوين صداقات وتوفر جو اجتماعى مناسب في العمل·

تلك هي الدوافع الأساسية التى قرر عدد من المديرين الأمريكيين انهـا هي الموجه الأساسي لنشاطهم في العمل ·

والآن لو انتقلنا الى دراسة موقف المدير المصرى ــ ما هي الدوافع التى تحدد سلوك المدير في مصر وفي شركات ومؤسسات القطاع العام بالذات · ان ميدان دراسات الدوافع في مصر مازال يفتقر الى دراسة عملية للحصول على معلومات دقيقة عن هذه الناحية الهامة من نواحى السلوك الادارى · ولكن على الرغم من عدم اجراء مثل تلك الدراسة الآن ، الا ان المؤلف قد قام بعدد من الدراسات الاستطلاعية بين عينات مختلفة من مديرى وحدات الانتاج التابعة للقطاع العام وكان السؤال الأساسي محور الدراسة هو ما هي العوامل الأساسية (الدوافع) التى تؤثر على الاداء والسلوك الادارى ؟

وفيما يلى امثلة من الاجابات التى حصلنا عليهـا مع الأخذ في الاعتبار ان كلا من تلك الآراء انما يلخص اراء مجموعة من المديرين وليس مديرا معينا بالذات ·

العوامل الفعالة التي يجب توافرها في جو العمل لاتاحة اداء اكثر كفاءة من وجهة نظر المدير المصري :

١ ـ الثقة والتقدير :

يجب أن يشعر المدير انه محل ثقة الجهـات العليا · وفيمـا يلي بعض الأمثلة :

(أ) اشتراكه في وضع السياسة العليا للعمل ·

(ب) تزويده بسلطات مالية وادارية مناسبة ·

(ج) عدم التدخل في صميم اختصاصاته ·

(د) تخويله حق اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل ·

(هـ) تقدير جهوده بالطريقة التي تتناسب مع شخصيته وظروفه ·

٢ ـ توفير امكانيات العمل :

يجب أن تتوافر لدى المدير الامكانيات البشرية والآلية والمالية اللازمة كما يجب التقيد بعمليات الاحلال في الوقت المناسب ·

٣ ـ اطمئنان العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بانهم خاضعون لنظام داخلي عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمعاشات والمكافآت والعلاج الطبي وأية ميزات أخرى ·

٤ ـ الاتصالات الخارجية والتدريب :

من الضروري الاطلاع على احدث التطورات في محيط العمل والحصول على أحدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها · كما يجب اعداد برامج تدريب دورية للعاملين للتعرف على الطرق الحديثة والأساليب العالمية المتطورة في محيط أعمالهم ·

٥ ـ الحوافز الايجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها :

يجب الا يخضع نظام تطبيق الحوافز الايجابية والسلبية الى قيود ادارية معقدة كما يجب أن يخول المدير سلطة تطبيقها وبشكل سريع حتى يكون للحافز التأثير المطلوب ·

٦ ـ الحد من تعدد أجهزة الرقابة :

ان تعدد أجهزة الرقابة يؤدى الى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات وهى من العوامل الاساسية فى العمل الادارى · بالاضافة الى ذلك فان هذا التعدد فى أجهزة الرقابة يوقع المدير فى موقف صراع حين لا يستطيع الاستجابة الى الطلبات المتعارضة أو المتناقضة التى تطالبه بها تلك الجهات المختلفة · ·

٧ ـ القيادة العلمية السليمة :

ان توافر القيادات الادارية فى المستويات العليا التى تتوافر لها امكانيات العلم والخبرة تجعل مهمة المدير أيسر ، وتحفزه على اداء عمل افضل حيث يتجاوب ويتفاعل مع تلك القيادات اكثر مما يستطيع مع القيادات غير المسئولة التى تتصف بالتردد ونقص الكفاءة ·

تلك هى اذن أنواع الرغبات أو الدوافع التى يشعر المدير فى مصر أنها تدفعه الى الاجادة وبذل الجهد فى عمله · لقد طال الحديث عن حوافز العمل بالنسبة للمديرين فى القطاع العام وتعددت المؤتمرات والمناقشات ولكننى اعتقد أنها لم تحقق أى نجاح فى حل مشكلة الحوافز لأنها لم تنظر اليها من الناحية الصحيحة فالأساس العلمى فى موضوع الحوافز هو النظر اليها على انها تحاول اشباع رغبات معينة يريدها العاملون وبالتالى فان الأساس الأول فى تقديم الحوافز هو ان تتفق مع أنواع الرغبات التى يريدها المديرون · وبالتالى فان رسم برنامج جديد لاطلاق الطاقات الخلاقة للمديرين باستخدام حوافز العمل ينبغى أن يبدأ بدراسة ماذا يريد المديرون انفسهم من بين العوامل الآتية :

١ ـ المرتب والعائد المادى المجزى للعمل ·

٢ ـ توافر رئاسة أو ادارة عليا على مستوى عال من الكفاءة ·

٣ ـ وجود مساعدين ومعاونين على مستوى عال من الكفاءة ·

٤ ـ حرية العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات فى مشاكل العمل ·

٥ ـ الاشتراك فى تخطيط أساليب العمل وتحديد الأهداف ·

٦ ـ الحد من عدد الجهات المشرفة والأجهزة الرقابية ·

٧ ـ توافر الاستقرار والطمأنينة فى المنصب الادارى ·

٨ ـ توفير ظروف العمل المناسبة ·

تلك هى أهم ما يحتاج اليه المديرون فى شركات القطاع العام لكى يقوموا بعمل ادارى على مستوى عال من الكفاءة . وبالتالى فان أى برنامج للحوافز لكى ينتج أثره المطلوب فى حفز المديرين على زيادة الجهد ورفع الكفاءة لابد وان يوفر لهؤلاء المديرين الرغبات التى تتصل أساسا بطبيعة العمل وامكانياته . اى ان ما يصبو اليه المدير أساسا هو فرصة للعمل المتحرر من القيود والمعوقات والذى يتيح له فرصة للابتكار والخلق والتطوير . ان ما يطالب به المديرون (وهو حق) هو اتاحة الفرصة لهم لتحمل مسئوليات عملهم ومحاسبتهم عن مدى تحقيق الأهداف .

الشرط الثانى اللازم توافره لنجاح نظم الحوافز انترتبط ارتباطا أساسيا ومباشرا بالأداء وتحقيق الاهداف . بمعنى أن المدير الذى يحقق الأهداف المحددة لمشروعه يحصل على الحوافز المقررة . وفى ذات الوقت فان من يخفق فى انجاز العمل المطلوب يحرم من تلك الحوافز . والأهم من ذلك هو ضرورة تطبيق انواع الحوافز السلبية على من ينحرف من هؤلاء المديرين . ان تجارب كثير من المديرين دلت على ان الفشل والانحراف فى بعض الحالات لم يكن له عقاب رادع وبالتالى كان هناك دافع للخطأ والانحراف حيث لا مسئولية ولا عقاب . ان فعالية الحوافز تكمن فى المزج بين الحافز الايجابى الذى يدعو الى الاجادة والاتقان ، والحافز السلبى الذى ينتهى عن الخطأ والانحراف .

دوافع المستهلكين Consumer Motivation

احتلت دراسة دوافع المستهلكين اهتماما كبيرا من ادارة التسويق فى المشروعات الحديثة . والهدف هو التوصل لمعرفة المسببات الأساسية للسلوك الاستهلاكى بمعنى محاولة الاجابة عن أسئلة كالآتية :

- لماذا يشترى المستهلك سلعة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يفضل المستهلك ماركة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يميل المستهلك الى التعامل مع متجر محدد دون سواه ؟
- هل يفضل المستهلك السلعة الأجود أم الأرخص ؟
- هل يشترى المستهلك السلعة لاشباع رغبات ذاتية يشعر بأهميتها أم ارضاء لضغوط اجتماعية ؟

تلك وغيرها أسئلة هامة تمثل الاجابات عنها مصدرا رئيسيا للمعلومات تستطيع الادارة الاستناد اليها فى رسم سياستها التسويقية والاعلانية . وقد

كانت الطريقة المتبعة سابقا (قبل تطور دراسات الدافعية) هي الاعتماد على ما يسمى بقوائم دوافع الشراء Buying Motives والتى تحاول ايجاد صلة بين نوعيات من الدوافع المفترضة وبين انماط سلوكية معينة · ولكن بتطور أساليب البحث في علوم السلوك أمكن التوصل الى طرق افضل للكشف عن دوافع المستهلكين وذلك من خلال استخدام ما يسمى « بحوث الدوافع » Motivation Research أو MR) وهى مجموعة من طرق البحث التى تعتمد على منطق غير مباشر في التعرف على دوافع المستهلكين باستخدام ما يسمى « بالطرق الاسقاطية » .Projective Techniques (١) ·

(١) راجع مؤلفنا عن بحوث التسويق ـ مدخل سلوكى ـ دار المعارف بمصر ـ ١٩٧٠ ·

الفصل الثـالث

التعـلم

LEARNING

في محاولة التوصل الى مفهوم علمي متكامل عن المحددات الاسـاسية للسلوك الانساني تعرفنا على اهميـة عاملي الادراك والدافعيـة في تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات · والى جانب هذا فان هناك مجالا للوصول الى تفسير اكمل اذا تساءلنا عن السبب وراء اشكال التغيير في الأنماط السلوكية المشاهدة للأفراد عبر الزمن او مع اختلاف المواقف · ان جانبا من التغير في هذه الانماط السلوكية يعود بلا شك الى تطور ادراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلحظ في أحيـان متكررة تغيـرا في السلوك الفردي تثبت الدراسة انه لا يعود الى مثل هذا التطور في الادراك او الدافعية ·

ولتفسير هذا القدر من السلوك الانساني (ظاهرة التغير في السلوك مع ثبات الادراك أو الدافعية النسبي) نجد أن علم النفس يقدم لنا تحليلا مفيدا هو أن الانسان قد مر بعملية « تعلم » Learning · وقد أثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من اهم المفاهيم المساعدة في تحليل السلوك الانساني حيث يوفر أساسا هاما فيتفهم العمليات النفسية الأخرى · ومع هذه الاهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات فيشانه بدرجة تثير قدرا كبيرا منالصعوبة في تفهمه · وهدفنا فيهذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيـان علاقته بعملية تحديد السلوك الانساني ·

معنى « التعـلم » :

يعرف « التعلم » بأنه التغيـر في الميـل للاستجابة تحت تأثير الخبـرة المكتسبة · بمعنى أن الانسان اذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة ، نجده يميل الى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن اشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب ·

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدي للتعلم الذي كان

ينص على أن التعلم هو التغير النسبى فى السلوك نتيجة للخبرة والتجربة والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدى يرى فى السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الانسانية Overt behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطنى Covert behavior اذن نحن نميل الى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذى يحدد اثر التجربة والخبرة فى تغيير اما السلوك الواضح المعبر عنه باى شكل من اشكال التعبير ، واما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للانسان التى لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها ·

تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم :

ان هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير فى الميول السلوكية التى تحدث للانسان · اذ أن بعضا من هذه التغييرات تحدث لأسباب مختلفة · ومن أهم مظاهر التغيير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلى ·

ـ الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الغريزى للانسان أو الافعال المنعكسة ·

ـ التغيرات الناشئة عن النضج Maturation

ـ التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الانسان مثل مواقف الاجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة ·

تلك التغييرات فى الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الامر الذى يجعل دراستها أمرا غير يسير ·

ما الذى يتم تعلمه ؟

حين نتساءل عما يتعلمه الانسان ، فان الاجابة تاتى شاملة بأن الانسان يتعلم كل شيء تقريبا · اذ أغلب اشكال السلوك التى ياتيها الانسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك انماط تفكيره ووسائله فى حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بهما ، كـذلك يتعلم الانسان القـدرات والمهارات المختلفة · والانسان فى مراحل حياته المختلفة يكتسب الوانا من القـدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم ·

ولعل اهم ما يتعلمه الانسان (أى ما يكتسبه من البيئة) هى توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه · أى انه يتعلم ما هى انماط السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى انه يتعلم « دوره » Role فى المجتمع ·

والانسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، كذلك هو يكتسب القيم Values التى يؤمن بها · واخيرا فان الانسان يتعلم كيف يتعلم !

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن امرين :

١ ـ أثر المجتمع والبيئة المحيطة فى احداث السلوك الانسانى وذلك من خلال انواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم

٢ ـ السبب فى قدرة الانسان على تكرار بعض اشكال السلوك وامتناعه عن تكرار اشكال سلوكية أخرى ··

بعض الأفكار الاساسية حول ظاهرة التعلم :

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين فى موضوع التعلم ، الأولى هى مجموعة تؤمن بأن التعلم ان هو الا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات « السلوك » من ناحية أخرى ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الارتباطية Connectionist Theory · أما المجموعة الثانية فترى أن التعلم فى الأساس هو عملية اعادة بناء وتنظيم افكار الانسان ومدركاته عن العالم الذى يحيط به ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الفكرية Cognitive Theory

النظرية الارتباطية :

من المفاهيم السائدة فى النظرية الارتباطية ما يسمى « قانون التلازم » Law of Association وهو يفسر التعلم بانه نتيجة التلازم بين المثير والاستجابة ، وكنتيجة لهذا القانون نجد ان كثيرا من خبراء الاعلان كانوا يعتقدون أن استجابة المستهلك للرسالة الاعلانية تتوقف أساسا على درجة تكرار الاعلان وحداثة العهد برؤيته ، أى كلما زاد تكرار الاعلان وكلما كانت رؤية المستهلك له قريبة ، كانت استجابته للاعلان اكبر (فى شكل سلوك استهلاكى جديد) ·

وثمة مفهوم آخر فى النظرية الارتباطية يرى ان التعلم هو عبارة عن أن

مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الانسان . فاذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات مرة أخرى . فان ذات السلوك يميل الى الحدوث أيضا ·

وحيث نجد أن المفاهيم الارتباطية السابقة تكتفى بالعلاقة بين المثير وبين الاستجابة لتفسير التعلم . نجد انمفهوما ارتباطيا آخر ينص على أهميةالتدعيم الذى يحصل عليه الانسان نتيجة استجابته لمثير ما كشرط لحدوث التعلم · وقد عبر ثورنديك Thorndike عن هـذا المفهوم فيمـا يسمى « قانون الأثر » Law of Effect الـذى يؤكد أهميـة التـدعيم الناشىء عن السلوك كشرط لتكراره · بمعنى ان الانسان يميل الى تكرار السلوك الذى يحقق له رضـاء أو فائدة اذا تكرر ظهور نفس المثير . بينما يميل الى تجنب السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو اذى ·

النظرية الفكرية :

ترفض النظرية الفكرية المنطق الذى تقوم عليه المفاهيم الارتباطية وترى أن السلوك الانسانى لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ · ومن ثم فان المفاهيم الفكرية تركز على أهميةعملية « التفكير » و « التأمل » Insight من جانب الانسان ، أى أن سلوك الإنسان فى موقف ما سوف يتحدد ليس فقط تبعا لتجربته الماضية . ولكن اكثر من هذا فان الانسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الشبه أو الخلاف بينها وبين المواقف التى سبق له التعرض لها ، وبالتـالى يستطيع اختيار نمط السلوك الـذى يحقق تناسبا مع مقتضيات الموقف الجـديد · ان الانسـان لديه القـدرة اذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عنـاصر الموقف ويستطيع بناء على هذا الفهم اعادة تنظيم ادراكه للأمور واتخـاذ قرارات السلوك بناء على رؤيته الجديدة ·

من استعراض النظريتين السابقتين يمكن ان نلخص أهمالمفاهيمالسائدة عن التعلم فيما يلى :

١ ـ أن التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدثمع التكرار وسبب تلك التغييرات هو التغيير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفـرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة ·

٢ ـ يتم التعلم نتيجة الادراك الفـردى للعالم المحيط بطريقة جـديدة ويمثل التعلم عمليـة اعادة تنظيم المدركات أى اعادة تنظيم العالم الادراكى والنفسى والسلوكى للفرد ، مثال ذلك انالتعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى

تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عمـا سبق أن تعوده الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية اعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهـات نظره ومعتقداته ، الأمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته •

٣ ــ أن التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والاحداث التى تتمَ على فترات زمنية متقاربة • مثـال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقـا بنمط معـاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل الى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة باحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه •

٤ ــ وهناك وجهة نظر أخرى تشير الى أن التعلم يحدث نتيجة للتـدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر •

وبناء على تلك الافكار والمبادىء عن عملية التعلم ، فقد أصبح فى الامكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد :

١ ــ أن الشخص الذى يتعلم لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة ، أى أن هناك أشياء يسعى الى الحصول عليها •

٢ ــ أن الشخص حين يتعلم انما يستجيب لمؤثر معين ، أى أنه يفعلُ شيئا فى سبيل الحصول على ما يريد •

٣ ــ أن تلك الأفعـال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحددها عدة عوامل :

(أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية •

(ب) تفسيره وتصوره لامكانية تحقيق الهدف •

(جـ) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى •

٤ ــ أن الشخص حين يحصل على هدفه ، فانه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف •• وبذلك يكون قد تعلم •

بالاضافة الى تلك المبادىء العامة ، فان هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

١ ـ رغبة الفرد في التعلم والافادة من خبراته وتجاربه ٠

٢ ـ قدرة الفرد على التعلم وامكانياته في الافادة مما يعرض له من مواقف وخبرات ٠ وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر لذا تتفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين ٠

٣ ـ معنوية الأشياء موضع التعلم ، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد ، كانت عملية التعلم اسرع وأسهل

بعض مبادىء التعلم :

١ ـ كلما ازدادت رغبة الفرد في التعلم (اى كلما كان الدافع الى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم اسرع واجدى ٠

٢ ـ ان الفرد لديه طاقة على التعلم ، ففي النواحي الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد في التعلم) اى أنه يستطيع اذا اراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة ٠ اما بالنسبة للنواحي العضلية او البدنية فان الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها اى زيادة في المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل ٠

٣ ـ ان قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما سبق ان تعلمه فعلا ٠

٤ ـ ان تحويل التعلم من ناحية الى اخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحي المختلفة بمعنى أن الشخص الذي يدرس السلوك الانساني في المجتمعات الشرقية مثلا يستطيع ان يستفيد بعلمه (اى ينقل خبرته أو علمه) حين يشرع في دراسة السلوك الانساني لن تفيده اذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا ٠

٥ ـ التعلم عملية فردية (بمعنى ان الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى اليها الفرد ٠ ان الجماعات قد تسهل او تعقد عملية التعلم ٠

٦ ـ ان معرفة الشخص بنتائج العمل هي حافز أساسي على سرعة التعلم ٠

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير

من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم في المدارس والجامعات ليس صحيحا . فالتعلم يتكون من شقين أساسيين :

(أ) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية .

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى .

والتعليم الرسمي Education قد يتوافر فيه الشق الأول من مميزة التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثاني في كافة الأحوال .

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة في مواقف التفاعل الاجتماعي Social Interaction . ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصي بينما الفرد يلهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك في نشاط اجتماعي محدد . أى أن جانبا أساسيا من التغيير في السلوك الفردى نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رسمي وغالبا بشكل لا شعورى (١) .

Many important aspects of our self-concept which influences perceptions and behavior are developed informally (and often unconsciously).

ومن ثم نستطيع تحديد الاطار الفكرى أو النظرى الذى تتم عملية التعلم في حدوده كالآتي :

١ ـ لكي يحدث التعلم ينبغي وجود مثير خارجي Stimulus .

٢ ـ لكي يتم التعلم ينبغي وجود شخص لديه رغبة في تغيير سلوكه .

٣ ـ ينبغي أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكي يتم التعلم .

٤ ـ يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤثر وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد .

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل انسان يسلك ويتصرف بالطرق التي تحقق له اقصى اشباع ممكن . ومن ثم فان هذا المبدا

---

(١) Anthony, G. and Robert, G., Behavior in Organization : A multidimenésional View, Englewood Chiffs, N. J. prentice-Hall 1968, p. 265.

ينطبق أيضا على عملية التعلم · فالانسان يتعلم حين يكون قادرا على تمييز انماط جديدة من السلوك التي تؤدى الى نتائج مرضية أو أكثر اشباعا من انماط السلوك المعروفة · وبالتالى يتضح لنا أن الادراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعلم · كما يتبين لنا الدور الذى تلعبه الدوافع فى توجيه التعلم · ويقودنا هذا التحليل الى استنباط حقيقة أساسية هى أن السلوك الانسانى انما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للانسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة ·

واستنادا الى علاقة الادراك بالتعلم فاننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها « ادراك جديد » يقود الى سلوك مختلف · ودليلنا على ذلك التفاعل بين الادراك والتعلم نستمده من ملاحظة الطفل حديث الولادة ـ فمثل هذا الوليد يكون عالمه الادراكى مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الادراك والفهم والتمييز تنعدم ـ ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الادراكى ويعمق وبالتالى تتعدد الانماط السلوكية المتاحة له ·

ان القدرة على التعلم تتوقف اذن على أمرين :

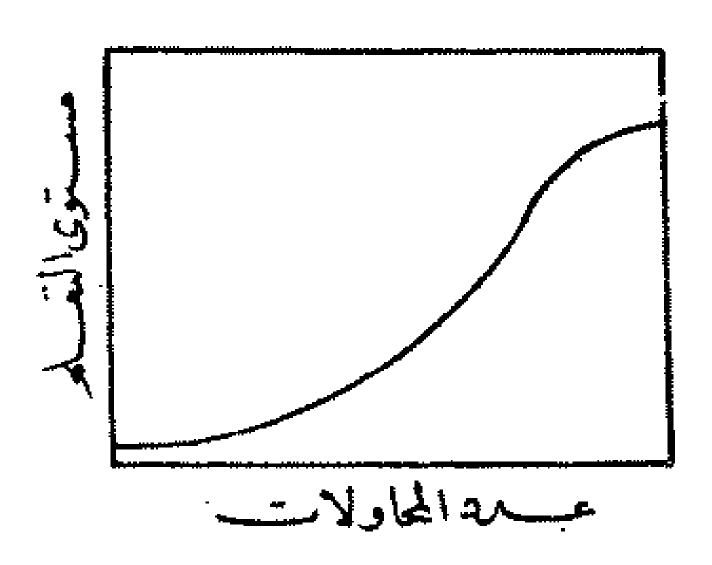
(أ) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول ·

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك وتساعد المعلومات التى يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback فى تقرير قبوله لهذا السلوك واستمراره فى اتباعه ، أو رفضه له والاقلاع عنه · ولا شك أن هناك احتمالات فى أن يسيء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار فى سلوك خاطيء أو رفض سلوك مفيد ·

وتعتبر الكلمات Words والمفاهيم Concepts من الأدوات الرئيسية التى يستند اليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الادراكية وتعميق قدراتهم على التعلم·فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى ، الأمر الذى يساعد الذاكرة Memory والقدرة على التفكير والتنبؤ ·

مفهوم التعلم فى التطبيق الادارى :

افادت الادارة من ظاهرة التعلم واستخدامها فى حل مشكلاتها الانتاجية من خلال تصوير التعلم على شكل منحنيات تعبر عن التغير الذى يطرأ على سلوك (أداء) الأفراد اذ هم يستمرون فى محاولات متتالية بنفس النشاط · وتوضيح منحنيات التعلم Learning Curves للتحسن فى الأداء أو الزيادة فى درجة المعرفة مقاسة على رسم بيانى يتخذ الشكل العام التالى :



وقد كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم فى صناعة الطائرات فى الولايات المتحدة فى العشرينيات (١) ، اذ وضح وقتهـا أن نفقة انتـاج الطائرات يمكن أن تنخفض اذا زاد عدد الوحدات المنتجة · وتنشأ هـذه الظاهرة جزئيا بسبب أن العمال اذ يقومون بذات العمل مرات متكررة فانهم يكتسبون مهارة زائدة (تعلم) ، ومن ثم فان كمية العمل المباشر المطلوب لانتاج وحدة واحدة من الانتاج تنخفض وفقا لنمط منتظم ويمكن التنبؤ به ·

وقد اثبت التطبيق فى كثير من الشركات داخل الصناعة الواحدة تقارب

---

(١) P.S. Green Law, and R.D. Smith, Personnel Management : A Management Science Approach, Scranton, Ps. International Textbook Co., 1969, p. 128.

ثمن الانخفاض فى معدل العمل المباشر اللازم لانتاج وحدة اضافية من المنتج الامر الذى جعل من الممكن اقتراح « منحنى تعلم » موحد شائع الاستخدام يقوم على فكرة ان العمل المباشر اللازم لوحدة ثانية يساوى اربعة اخماس (٤/٥) العمل المباشر اللازم للوحدة الأولى وهكذا بالنسبة للوحدات التالية ويسمى هذا المنحنى (منحنى التعلم عند مستوى ٨٠٪) (80% Learning Curve)

وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم فى الارتفاع بكفاءة العمليات الادارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء وتقييم أداء الافراد . كذلك أصبح فى الامكان وضع جداول الانتاج على أسس سليمة تأخذ فى الاعتبار التحسن فى الأداء نتيجة لتكرار المحاولات .

الفصل الرابع

الاتجــــاهات

ATTITUDES

تمثل « الاتجاهات » احد المفاهيم التى ابتدعها علماء النفس فيمحاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذى نطلق عليه المخ الانسانى والذى ينتج عنه تلك الاشــكال والأنمــاط المتبــاينة او المتكــررة من السلوك ·

وبالتــالى فالاتجاهات لا ترى ولــكن يمكن استنتاجها ، ومن هنــا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة · وهدفنا فى هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكونهــا وتنظيمها ، ووظائفها ووســائل قياسها أو استنتاجها ·

ماهية الاتجــــاهات :

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعا شاملا فى انها « تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشيء محدد » (١) · وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا ان تكون جزءا من الاتجاهات بل على العكس فان لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشيء اتجاهات الفرد وميوله حيال اشياء بعينها ·

ويميل البعض الى التمييز بين القيم Values وبين الاتجــاهات ولــكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث انها جميعا عبارة عن وجهات

---

(١) W.J. McKeachie and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading : Mass. . Addisan-Wesley Publishing Go., Inc., 1966), p. 560.

نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لانسان أو حدث أو ظاهرة معينة ·

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره · وتكون الاتجاهات دائمـا تجاه شيء محـدد أو موضوع بالذات وتمثل تفـاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة · والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أي شيء أو شخص الا اذا كان هـذا الشيء أو الشخص موجودا في محيط ادراكه · اي ان الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال اشياء لا يعرفها أو حيال اشخاص لم يتفاعل معهم ، فالشخص المقيم في غابات الكونغو قد يصعب تصور انه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين في امريكا · وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكي العادي الذي تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالي فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا ·

عنـاصر الاتجـــاه :

للاتجاه عناصر ثلاثة :

١ ـ العنصر الفكري ·

٢ ـ المشـــاعر ·

٣ ـ الميل للسلوك ·

العنصر الفكري أو العقيدة Cognitive Component مثـال ذلك ان اتجاهات العربي العادي تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها العدوانية ، من ادراكه لحقوق اهل فلسطين في ارضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربي الاسرائيلي · أما المشـاعر فهي تعبير عن الجانب العاطفي في الاتجاه ، وعلى هذا الاساس فان الاتجاه العربي نحو قضية فلسطين يحتوي بجانب العنصر الفكري القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفي أساسه كراهية اسرائيل والعطف على اللاجئين العرب المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التي تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب ، واخيرا فان الاتجاه يحتوي على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع · فالعربي قد يكون ميله هو للعمل الفـدائي ضد اسرائيل وتصعيد المقـاومة الشعبية ، وبالتالي فان

اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة ابادة اسرائيل او حتمية اعادة الحق العربي لأصحابه وهكذا ٠

ان تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين اساسيين :

١ ـ نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب أو سالب) وشدته مثلا اذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل ، فان مدى تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته ٠

٢ ـ بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاثة ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات او المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالي فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه ٠

من ناحية اخرى فان التوافق بين مجموعات الاتجاهات التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على نمط سلوكه ٠ بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال احد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التى يلم بها وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية جميعا ؟ اذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له « عقيدة » « أيديولوجية » Ideology

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به ٠ وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التى يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة ٠ من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات اذا لم تتطور تؤدى الى الجمود وميل الفرد الى تنميط أساليب سلوكه دون تغيير ٠ أى أن الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كأن يكون للفرد وجهة نظر فى موضوع التأميم أو الحرب العنصرية أو اشتراك العمال فى الادارة ٠ ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة لجوانب الموضوع المختلفة ، ولكنها سواء كانت ايجابية أو سلبية ، فانها تعمل على تحديد السلوك الذى سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع ٠ مثال ذلك لو كان بعض اعضاء مجلس ادارة احدى الشركات يدرسون موضوعا لمنح العمال مزيدا من الخدمات والمزايا ، فان سلوك الاعضاء حين أخذ الرأى بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال ، فالبعض

قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية اساسية وانهم نشطون مكافحون بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين ان العمال كسالى بطبعهم وبالتالى فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد .

ومن هنا يتضح لنا ان الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الافراد في المواقف الاجتماعية المختلفة . كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام اساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة الاسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث . وما يهمنا تاكيده هنا أن السلوك الانسانى فى المواقف الاجتماعية يتاثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التى يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة . فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصى على الامور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم . من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الراى ، حيث يعتبر الرأى هو التعبير الشخصي عن الاتجاه . فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال فى مجالس ادارات الشركات . وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ويجهر به فانه يكون قد أعطى رأيا .

وظائف الاتجــــاهات :

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلي

١ ـ وظيفة التاقلم ـ حيث تساعد الفرد على التاقلم مع الأحداث والظروف المحيطة .

٢ ـ وظيفة الدفاع عن النفس ـ ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدير الذى يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذى يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وامانيه .

٣ ـ وظيفة التعبير عن القيم والمثل ـ ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة .

٤ ـ وظيفة المعرفة ـ اذ تساعد الفرد على تنظيم ادراكه للامور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة .

ومما يجدر ذكره انه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فانه في الوقتذاته قد يحمل اتجاها عاما نحو مجموعة من القضايا المترابطة • من ناحية اخرى ، فان الافراد يميلون الى تغيير اتجاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير •

اذن يمكن اضافة الاتجاهات الى قائمة العوامل الشخصية التى تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانسانى ، وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطا جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد •

قياس الاتجاهات :

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة • وقياس الاتجاهات لابد وأن يتم بطريقة غير مباشرة اذ لا سبيل الى قياسها مباشرة • وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر . أو من ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع او شخص معين •

والوسيلة الى قياس اتجاهات الفرد هى أن نقدم له مجموعة من العبارات ونطلب اليه ابداء رايه بالنسبة لها • وبناء على اجابته نستطيع أستخلاص الاتجاهات الدفينة التى توجه سلوكه •

وهناك نوعان اساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحى الفكرية والمشاعر فى الاتجاهات لدى الشخص كالامثلة الآتية :

« فى سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغى على الدول العربية ان تتعاون على ازالة خلافاتها باى ثمن » •

موافق جدا	موافق	لا رأى	غير موافق	غير موافق بالمرة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وتشير الأرقام بين الأقواس الى قيمة كل راى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم او معارضتهم للرأى •

والنوع الثانى من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع موضع البحث كالآتى :

« اذا كنت تعيش في قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها ام تطلق النار فقط اذا هاجمتك ؟ » .

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التى تسهم في تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة اهمية اى عامل ودرجة تركزه .

وفيما يلى مثال لقياس اتجاهات الأفراد تجاه الذهاب الى المقاهي .

« ادلى بعض الناس باسباب مختلفة عن اسباب ذهابهم الى المقاهي » . انظر الى القائمة التالية من تلك الأسباب واذكر أى منهسا تعتقد انه فى رأيك (بالنسبة لحالتك شخصيا) صحيح وايها غير صحيح : أذهب الى المقهى :

ـ بينما انا فى انتظار صديق .

ـ لتغيير المناظر .

ـ للتمتع بمجالسة الآخرين .

ـ لشرب فنجان من الشاى .

ـ للعب الطاولة أو الدومينو .

ـ لمجرد الاسترخاء .

ـ لقضاء الوقت .

ـ لأسباب تتعلق بالعمل .

ـ بحكم العادة .

أن الاجابات المختلفة عن هذه العبارات بصحيح خطا تدل على أنواع مختلفة من انماط السلوك الانسانى .

مثال اخر أكثر وضوحا عن تدخين السجاير ، وقد طلب من المستقصى منهم ذكر ما اذا كانت كل عبارة صحيحة جدا ، غير صحيحة ، أو غير صحيحة جدا .

١ ــ غالبا ما تساعدنى السيجارة على التركيز فى التفكير .

٢ ــ عندما اكون فى حالة توتر عصبى تساعدنى السيجارة على الهدوء

٣ ـ دائما اجد السيجارة اكثر شيء ممتع في الصباح أو آخر شيء في المساء ·

٤ ـ عند المناقشة مع أحد لا أعلم لماذا أجد التدخين بيسر الحديث ··

٥ ـ لا أستطيع الشعور بلذة الطعام الا اذا أعقبته سيجارة ·

٦ ـ التدخين بالنسبة لي شيء أفعله ولكنه لا يعطيني أى متعة ·

٧ ـ انني أدخن لأني حقيقة أتمتع بالتدخين ·

٨ ـ احب الأوقات الي للتمتع بالسيجارة هو حين أسترخي بعد انتهاء عمل اليوم ·

وقد اتضح من تلك الدراسة أن هناك مجموعتين أساسيتين من المدخنين هؤلاء الذين أجابوا ـ صحيح او صحيح جدا ـ للأسئلة ارقام ١ ، ٢ ، ٤ . والمجموعة الثانية التي اجابت بغير صحيح لباقي الأسئلة · المجموعة الأولى تحصل من التدخين على راحة عصبية ونفسية · والمجموعة الثانية تحصل من التدخين على متعة حقيقية ايجابية ·

في المثالين السابقين فان الأسئلة قد وضعت في صيغة « أنا » ولكن في بعض الأحيان قد تكون الأسئلة اكثر موضوعية اذا وضعت في صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية :

ـ اغلب الحوادث تنشا بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة ··

ـ يجب أن يكون هناك حد أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلومترا في الساعة ·

ـ حين يرغب السائق في تجاوز السيارة التي امامه ينبغي أن يفعل هذا باقصى سرعة ·

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، الى اتباع الاساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل · ومن ناحية أخرى فان نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحي الشخصية وليس مجرد الاتجاهات ·

وينبغي التاكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج الى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها ·

في بحث آخر جمعت عينة من ربات البيوت وقدمت لهن قائمة تحتوى على بعض الأصناف التي تشتريها ربة البيت وأعطيت لهن التعليمات التالية

« اقرئي القائمة المرافقة . تخيلي نفسك في الموقف ذاته بأقصى قدر ممكن حتى تستطيعي تصور السيدة التي قامت بشراء الأصناف ثم اكتبي وصفاً مختصراً لشخصيتها وخصائصها ، وعلى قدر الامكان وضحي العوامل التي أثرت على حكمك »

- رطل ونصف هامبورجر (أكلة أمريكية شعبية)
- ٢ رغيف عيش ٠
- حزمة جزر ٠
- علبة بيكنج بودر ٠
- علبة نسكافيه (قهوة جاهزة تذاب في الماء الساخن مباشرة)
- علبتين خوخ محفوظ ٠
- ٥ ارطال بطاطس ٠

وتدل النتائج أن ٥٠٪ من السيدات اللاتي قرأن القائمة وصفن السيدة التي اشترت تلك الأصناف بأنها كسولة أو فاشلة في تخطيط مشتريات العائلة بدقة ٠ وحتى تلك اللحظة كان من المستحيل التعرف على أي بنود القائمة التي سببت هذا التصور ٠ في ذات الوقت عرضت نفس القائمة (بتغيير واحد هو احلال اسم ماركة قهوة تعد بالطريقة العادية محل القهوة الجاهزة) على عينة أخرى من ربات البيوت ٠ في العينة الثانية لم تصف أي ربة بيت السيدة المشترية بأنها كسولة وحوالي ١٢٪ وصفتها بالفشل في تخطيط مشتريات العائلة وبالتالي فان الاستنتاج الواضح كان أن وجود اسم نسكافيه على القائمة هو السبب في تلك الاتجاهات المعادية ٠

من ناحية أخرى فانه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء Survey وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة في مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين ٠

تكوين الاتجـــاهات :

تلعب الاتجـــاهات كما أوضحنا دوراً أساسياً في توجيـــه سلوك الفرد ويهمنـــا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجـــاهات باعتبـــارها من المحددات الأساسية للسلوك الانساني من خلال الفروض الآتية :

الفرض الأول ـ « تتكون الاتجاهات في اثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة » :

لقد ذكرنا ان الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر او الصعوبة في محاولاته لاشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون اشباعه على الاطلاق . لذلك فان تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الاشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم اثناء محاولات الاشباع تلك . فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أي في صالح الأشياء والأشخاص التي تساعده على اشباع حاجاته ، وبالعكس فانه يكون اتجاهات مضادة او سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التي يكونها الفرد اثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه في مواقف الاشياء المماثلة ، ولكنها سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة ومتفاوتة . اذ تصبح جزءا من شخصيته الاجمالية . أي أن الفرد يستخدم تلك الاتجاهات في محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة . مثال ذلك السياسي الذي يكون اتجاهات في صالح مذهب سياسي معين في اثناء محاولته اشباع حاجاته للسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق اهداف وحاجات اخرى قد تختلف عن الحاجة الاصلية التي نشأ هذا الاتجاه بسببها .

الفرض الثاني ـ « تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين » :

تلعب المعلومات دورا أساسيا في تكوين اتجاهات الأفراد الأمر الذي جعل الدول والحكومات تنشيء أجهزة خاصة للاعلام لنشر المعلومات التي تعتقد الدولة ضرورة ابلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس في مجتمع أوروبي معين عن جرائم الصهيونية في فلسطين الامر الذي يجعلهم لا يكونون اتجاها معينا حيال تلك القضية ، ولكن اذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فان ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى افراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد اسرائيل وبالعكس لو كانت المعلومات التي تقدمها اسرائيل لهؤلاء الناس اكثر واوفى ، فسوف يميلون الى تكوين اتجاهات مؤيدة لاسرائيل ضد العرب .

ولا شك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها . فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على

أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد • ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور في المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغيير في الظروف والأحداث المحيطة بالانسان في العصر الحديث . مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولا بأول أمرا صعبا للغاية . وبالتالي يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادرا في سلوكه على أساس نفس الاتجاهات • مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون في تعليم البنات ، أو الذين يعارضون في تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية •

ومما يزيد في المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته الى معلومات وحقائق عن موضوع معين فانه قد يلجأ الى المصدر الخاطيء لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة . كأن يلجأ القروي الى احد مدعي الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالي نجده يكتسب اتجاها معاديا لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية في العلاج •

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والاوهام التي تسيطر على عقول الكثيرين ، وبالتالي توجه سلوكهم . بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الامور اما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق او لاعتمادهم على مصادر خاطئة •

الفرض الثالث ـ « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي اليهـا » :

ان ارتباط الانسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي اليها • ولا شك أن رغبة الفرد في الانتماء الى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ افكار الجماعة وقيمها اساسا لاتجاهاته • فالفرد الذي ينتمي الى جماعة دينيـة لابد وأن تنعكس قيم تلك الجمـاعة الخلقية والاجتمـاعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة • وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشاه ان هذا هو السبيل امامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها . فاذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه في أغلب الأحيان الطرد من الجماعة •

تغيير الاتجـــاهات : Attitude Change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسية التى يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الآخرين . فالمدير فى المشروع الصناعى يهدف الى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ودفعهم الى زيادة الانتاجية أو هو يهدف الى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للادارة واحلال اتجاهات اخرى موالية للادارة محلها . نفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذين يرغبون فى تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة . فالساسة فى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا قد يرغبون فى تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا فى دول أسيا وافريقيا . من ناحية أخرى فان الاتحاد السوفييتى يهمه أن يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له والمساندة بين ابناء تلك البلاد . وفى محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التى تواجه من هم فى مراكز قيادية هى تغيير اتجاهات الافراد حيال موضوعات أو اشخاص بالذات .

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين اساسيين :

١ ـ تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض أو من موافق الى غير موافق وبالعكس . أى أن التغيير هنا يكون فى درجة ايجابية او سلبية الاتجاه او اذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » Direction مثال ذلك أن تحاول الادارة فى أحد المشروعات تغيير اتجــاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الاجر العادية الى قبول لهذه السياسة . او حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها الى اخرى موالية .

٢ ـ أن يتم التغيير فى الاتجاه بمعنى تاكيد ايجابيته او سلبيته حيــال موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاها معاديا للاستعمار ولكنه اذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فانه يزداد فى تصميمه على كراهيته وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى . بنفس المنطق قد يحدث التغيير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعا لعدة عوامل من اهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه . ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد . فالاتجاهات المتطرفة تكون اقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفا . أى أن القابلية للتغيير تتناسب عكسيا مع شدة وتطرف الاتجاه . ففى بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات الى درجة التعصب الذى يصعب معه احداث اى تغيير فيه . مثال ذلك مؤيدو ومشجعو الأندية الرياضية الذين يتحمسون لناد

معين تحمسا يصل الى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب ان لم يستحل تغيير اتجاهاتهم نحو ذلك النادي ٠

كذلك فان القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة او تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون اكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تبنى على حقائق ومعلومات اكثر وادق ٠ فالمواطن العربى العادى قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية ٠ مثل هذا الاتجاه قد يسهل تغييره اذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية فى شكل الدولة التى تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وانها لا تبغى بها شرا ٠ على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنيا على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الراسمالى الأمركى ، وكيف ان مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف انها (اى أمريكا) قد أسهمت فى انشاء وتدعيم اسرائيل وهى التى تحيطها بالزعاية والحماية وتمدها بالموارد التى تمكنها من العدوان على الدول العربية ، مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما اضيف من معلومات الى الشخص حيث ان الاساس القائم عليه الاتجاه صلب اصلا ٠ اى انه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه فى صالح أمريكا ، بل على العكس فان هذه الاتجاهات المركبة تكون اقرب الى التغيير من النوع الثانى أى التدعيم والتاكيد فالمواطن العربى صاحب هذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتاكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن ان يسير فى الاتجاه المخالف اى موالاة أمريكا وتأييدها ٠

من ناحية اخرى فان تغيير الاتجاه واحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الأخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد Attitude System .

وهناك بعض العلاقات التى تربط بين القابلية لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه ٠ مثلا الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد أكثر لتغيير اتجاههم حيث ان لديهم القدرة على ادراك التغيير الذى يكون قد حدث وبالتالى فهم على استعداد لاعادة التفكير فى اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة ٠ وعلى العكس من ذلك فان الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم ٠

كذلك فالأفراد يختلفون فى قابليتهم للتاثر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظرهم ، وبالتالى فهم يتباينون فى قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط

الآخرين • كذلك فان ارتباط الفرد بالجماعة التي ينتمي اليها تحدد درجةقبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغط الجماعة • فالفرد الذى يعتمد أساسا على الجماعة في اشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة ، على العكس فان الفرد الاكثر استقلالا عن الجماعة يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير •

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريبا عملية تكوين الاتجاهات • كذلك فان تاثير الجماعات التي ينتمي اليها الفرد في تغيير الاتجاهات أمر واضح • واخيرا فان تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذى يحدث في شخصية الفرد ذاته •

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير في الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذى يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها واسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها • ففي بعض الأحيان يحصل الانسان على معلومات جديدة الا انها لا تنشئ تغييرا في اتجاهاته حيال موضوع معين حيث انه لا يثق في مصدر تلك المعلومات • مثال ذلك أن يقرأ المواطن العربي المعادي لأمريكا صحيفة تشيد بسياسة امريكا واخلاصها للدول العربية ولكن علمه بأن تلك الصحيفة تمولها المخابرات الأمريكية يجعله يرفض اتخاذها كاساس لتكوين أو تغيير اتجاهاته حيال امريكا • نفس الشيء بالنسبة للمستهلك الذى تصله معلومات عن سلعة معينة تصفها بأنها الأحسن والأفضل وبرغم اتجاهه لعدم شراء تلك السلعة ، فان المعلومات الجديدة لا تنجح في اقناعه بشرائها حيث ان مصدرها هو المنتج الأصلي لتلك السلعة وبالتالي تؤخذ تلك المعلومات على أنها دعاية غير صادقة ولعل ذلك هو السبب الأساسي في فشل كثير من الجهود الاعلانية في تحقيق اى تغيير يذكر في اتجاهات المستهلكين نظرا لعدم ثقة المستهلك بمصدر تلك المعلومات • من ناحية أخرى فان أسلوب تقديم المعلومات الجديدة ووسيلة توصيلها الى الشخص يلعبان دورا أساسيا في تحديد مدى قبوله لها كأساس لتغيير اتجاهاته •

الفصل الخامس

الشـــخصية

PERSONALITY

السلوك الاجتماعي مصـــدره التفاعل بين الفرد والبيئة · ومسن ثم فان البحث عن مفهوم محدد للشخصية الانسانية (تعبيـــرا عن الفرد) كان دائما من مواضيع الدراسة الأساسية في علم النفس الاجتماعي · وكان من نتيجة هذا الاهتمام بتحديد ماهية الشخصية الانسانية وتعريف ابعادها أن تعددت وجهات النظر واختلفت الآراء حتى أن البورت (١) وجـد عدداً من تعـاريف الشخصية يربو على الخمسين ·

ويقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك ·

«Personality is a description of those properties of a person that specify his potentialities for action» (٢)

بمعنى آخر فان تعبير الشخصية يشير الى كيفية تنظيم الانماط السلوكية للفرد في نظام متكامل System يميز الانسان في تفاعله مع الآخرين ·

ويركز جوردون البورت (٣) على النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا Open System أي متفاعلا مع البيئة المحيطة ·

---

(١) راجع د· سعد جلال ــ المرجع في علم النفس ، دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٨ ص ٥٢٩ ·

(٢) Sears, A., Theoretical Framework for Personality and Social Behavior, The American Psychologist, 1951, 6, 476-84.

(٣) Allport, G. W., Becoming — Basic Considerations for a Psychology of Personality, N. Haven : Yale University Press, 1953.

من هذه التعريفات لمفهوم الشخصية نستطيع أن نحـدد بعض الاركـان الرئيسية المميزة للشخصية الانسانية ·

١ ـ **التميز** : بمعنى أن الشخصية الانسانية تختلف من فرد لآخر ، فكل فرد يتميز بخصائص شخصية تخالف تلك المميزة لغيره من الأفراد ·

٢ ـ **الحركية** : ان الشخصية هي نتاج العـلاقة الحركية المستمرة بين الانسان والبيئة المحيطة به · اى اننا لا نستطيع تصور وجود خصائص شخصية تميز الطفل الوليد حيث يتعدم التفاعل الواعي بينه وبين بيئته · فالشخصية الانسانية اذن نتيجة للتفاعل الاجتماعى ·

٣ ـ **الشمول** : فالشخصية الانسانية تنتظم سمات Traits وخصائص الفرد جميعـا وتمثل التنظيم الفريد المتميز لاستعداده للسـلوك في المواقف المختلفة ·

وقد اختلفت آراء علماء النفس في تفسير الشخصية الانسانية واسلوب نشأتها وتطورها · وسوف نعرض سريعا لبعض الأفكار الأساسية في هـذا المجـال ·

١ ـ نظرية الأنمـاط :

وهي محاولة لتفسير الشخصية الانسانية من خلال تقسيمها الى انماط · والنمط يشير الى الاطار العام الذى يميز الفرد عن غيره من حيث التـكوين الجسماني والنفسي · وقـد افترضت اغلب نظريات الانماط وجـود استعداد وراثى عند الفرد لاتباع نمط محدد ·

وتنقسم الأنماط التى يصنف الأفراد تبعا لها الى الانواع الآتية :

١ ـ الأنماط المزاجية ·
٢ ـ انماط الجسمانية ·
٣ ـ الانماط النفسية ·

ولعل النوع الاخير من الانماط أكثر قبولا بين علماء النفس من حيث ان احتمـال وجود علاقة بين التـكوين النفسي للشخص وبين انواع سلوكه هو احتمال قـائم بدرجة معقولة · ويقسم يونج Young (١) الأفـراد الى نمطين اساسيين :

---

(١) Young, K., Personality and Problems of Adjustment, N.Y. : Appleton Century — Grofts, 1952.

(أ) النمط الانطوائي الذي يركز على حياته الذاتية ويتجه بتفكيره وسلوكه الى تأكيد ذاته وتدعيمها ·

(ب) النمط الانبساطي الذي يتعامل مع العالم الخارجي ويتفاعل معه بدرجة أكبر ·

٤ ـ الأنماط الاجتماعية :

ومنها الأنماط التالية (١) :

(أ) النمط العلمي ·

(ب) النمط البوهيمي ·

(جـ) النمط المبتكر ·

(د) النمط الجمالي ·

(هـ) النمط الديني ·

وقد وجهت انتقادات عديدة الى نظريات الأنماط في تفسير الشخصية ومؤدى تلك الانتقادات ان تلك النظريات تغفل حقيقة تعدد العناصر التي تتكون منها الشخصية الانسانية وتركز على جانب واحد من تلك العناصر كالناحية النفسية او الاجتماعية او الجسمانية ·

٢ ـ نظرية السمات :

يرى بعض علماء النفس انه يمكن تفسير الشخصية الانسانية من خلا التعرف على السمات النفسية او الخصائص Traits الأساسية التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد · فالشخصية هي مجموع تلك السمات او الخصائص واستنادا الى هذا المفهوم عن الخصائص قسمت كارن هورني Karen Horney (٢) الأفراد الى فئات ثلاث تبعا لخصائصهم في الإستجابة للتفاعل مع الآخرين كالآتي :

---

(١) د· سعد جلال ـ المرجع السابق ص ٥٢٧ ·

(٢) Karen Horney, Our inner conflicts, N.Y. : Norton, 1964.

١ ـ الفئة الايجابية ٠

٢ ـ الفئة النافرة ٠

٣ ـ الفئة السلبية ٠

تتميز الفئة الأولى من الأفراد برغبة في الالتقاء بالناس والتفاعل معهم ٠ ترى الفرد من تلك الفئة يبحث دائما عن رفيق أو صديق ويسعى لكسب حب وتعاون الآخرين ٠ وبالتالى تجده على استعداد للتعاون والتفاعل مع الناس ، ويشعر برغبة في أن يصبح محل اهتمام ورعاية الآخرين ٠

اما الشخص الذى يتميز بالنفور كخاصية تحدد استجابته للتفاعل مع الآخرين فيتصف اساسا برغبة في العدوان والمنافسة ٠ انه يدرك العالم من وجهة نظر دارونية ، أى البقاء للأقوى ٠ وبالتالى فهو يسعى الى تحقيق مصالحه الشخصية بغض النظر عن اى اعتبار آخر ٠ تراه يبغى القوة والسيطرة والنفوذ باى وسيلة وباستخدام اى سبيل ٠ من هنا تنشا لديه الرغبة في استغلال الآخرين واخضاعهم لخدمة مصالحه ، ولذلك تجده يفكر فى أى موقف انسانى من زاوية منافعه الشخصية وما يستطيع ان يحصل عليه من هذا الموقف ٠

اما الفئة الثالثة وهى السلبية فيتصف أفرادها برغبة فى الانعزال والانطوائية يتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتباط باى شخص آخر ٠ هذا النوع من الأفراد يتميز بحاجة اساسية الى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتى يمثل سبيله الأساسى فى الحياة ٠

ولا شك أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين يمثل تبسيطا واضحا ، الا انه يشرح الفكرة الأساسية التى تريد توضيحها هنا ، هى أن الأفراد كما يختلفون فى أفكارهم ومدركاتهم وكما يتباينون فى دوافعهم والأهداف التى يسعى كل منهم الى تحقيقها ، فانهم ايضا يختلفون فى صفاتهم الشخصية التى تحدد استعدادهم للاستجابة للتفاعل مع الآخرين ٠ وكما ان الافكار والادراك تؤثر على السلوك ، وبنفس المنطق رأينا كيف أن الدوافع والأهداف تساعد على توجيه هذا السلوك وتحديد قوته ومداه ، فان خصائص الشخصية تحدد هى الأخرى السلوك الانسانى وتؤثر عليه حيث ان هذا السلوك يتم بالدرجة الأولى فى محيط اجتماعى ويتخذ أوضاعه الأساسية فى شكل تأثير واستجابة بين الأفراد ٠

وعلى هذا الأساس فقد اتضح لعلماء السلوك ، أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة (١) . ونمو تلك الخصائص وتطورها في الفرد يرجع الى تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة . وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح أو الفشل في اشباع حاجاته المختلفة .

أي ان جانبا من تلك الخصائص يكتسبها الفرد نتيجة لخبرته السابقة كما ان جانبا آخر منها يتحدد بفعل الموقف الانساني الذى يجد الشخص نفسه فيه . فهناك بعض المواقف التي لا يرى الفرد فيها بدا من الاستسلام والتهاون . كما ان بعض المواقف الأخرى قد تفرض على الفرد أن يبدأ بالعدوان . ولكن النقطة التي نريد تأكيدها هنا أنه بغض النظر عن طبيعة الموقف فان هناك أفرادا يظهرون اتجاها للاستسلام في عدد أكثر من المواقف أكثر من غيرهم ، وبالعكس فان هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بخاصية عدوانية أكثر من غيرهم .

وهناك عدد لا نهائي من خصائص الشخصية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين وسوف نستعرض بعضا منها فيما يأتي :

الكبرياء : دفاع الشخص عن حقوقه ، حب المظهرية ، الثقة بالنفس الاعلام عن النفس في المواقف (عكسها التواضع) .

السيطرة : الشخص المسيطر يسعى الى القوة والنفوذ ، شديد المراس قوى الارادة ، يعطى الأوامر ، يميل للقيادة (الخضوع) .

المبادرة : صاحب تلك الخاصية يميل الى تكوين الجماعات ويحب الظهور في مقدمة الحوادث والمواقف ، يقدم الاقتراحات في الاجتماعات (السلبية) .

الاستقلال : الرغبة في رسم خطة الشخص بعيدا عن الآخرين ، أداء العمل بالطريقة التي يفضلها الشخص (الاعتماد) .

الاقبال على الآخرين : يصدق الآخرين ، لا يميل الى اصدار الأحكام على الناس ، يتغاضى عن نقاط الضعف في الآخرين (رفض الآخرين) .

---

(١) Krech, Crutchfild and Ballachey op. cit., pp. 103-104.

الاجتماعية : المشاركة في النشاط الاجتماعي ، الميل الى البقاء في صحبة الآخرين ، الانطلاق (الانطوائية) ·

العطوف : الشخص العطوف يهتم بمشاعر الآخرين ورغباتهم ، ويسلك مسلكا رحيما تجاه الآخرين (اللامبالي) ·

التنافس : بعض الافراد يرى في كل موقف مجالا للمنافسة والتسابق ، يدرك الآخرون على انهم منافسون تجب هزيمتهم ·

تلك هي بعض الخصائص الشخصية الأساسية التي تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين في المواقف الانسانية والسبيل الى التعرف على تلك الخصائص في الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الافراد ذاتهم عن اتجاهاتهم للاستجابة في مواقف مختلفة وتحليل تلك البيانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لشخصياتهم (١) ·

ولا شك أن التعرف على مجموعة الصفات والخصائص التي تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك في المواقف المختلفة · من ناحية أخرى فان الكشف عن بعض الشروط التي تحكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة في تفسير السلوك وتوضيحه · من اهم تلك الشروط ما يلي :

١ ــ درجة استقرار الخاصية وثباتها Stability بمعنى استمرار الفرد في اظهار نفس الخاصية في المواقف المتعاقبة · كلما زاد استقرار الخاصية في الفرد ، كان الاعتماد عليها في تفسير سلوكه اكبر ، وكان التنبؤ بهذا السلوك أيسر ·

٢ ــ مدى شمول الخاصية أي درجة ظهورها في مواقف السلوك المختلفة · فبعض الخصائص تظهر تقريبا في كل تصرفات الفرد ، بينما تنحصر بعض الصفات الأخرى في عدد من المواقف ·

٣ ــ التوافق Consistency بمعنى هل تظهر تلك الخاصية في كل مظاهر السلوك المتشابهة · لنأخذ مثلا خاصية التنافس ، فقد تؤثر تلك الخاصية على سلوك الفرد حين محاولة الوصول الى مركز اعلى في العمل ، او الحصول

---

(١) يستخدم في هذا الميدان اسلوب احصائي هو تحليل العوامل او : Factor Analysis

على مركز اجتماعى معين ، بينما لا تؤثر على سلوكه حين محاولة دخول أحد المجال العامة مثلا · أى أن بعض المواقف التى تدعو الى التنافس لا تثير فى الفرد تلك الخاصية التنافسية · لذا يجب تحديد تلك المواقف التى يظهر فيها الفرد طبيعته التنافسية حيث ان هذا التحديد يفيد فى تفسير سلوكه ·

ناحية أخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين . ان السلوك الانسانى لا يخضع فى اغلب الأحيان لتاثير واحدة فقط من تلك الخصائص ، بل ان عددا منها يتفاعل دائما لتحديد نمط السلوك الذى يتبعه الفرد ·

وهناك علاقة اساسية بين نجاح الفرد او فشله فى اشباع حاجاته ، وبين مجموعة الخصائص التى تتكون لديه فى استجابته للتفاعل مع الآخرين · فالحاجات التى ينجح الفرد فى اشباعها بيسر وسهولة لا تمثل مشكلة ، بل تتضاءل فى اهميتها كموجة ومحدد للسلوك ، كذلك فان الاشباع السريع لتلك الحاجات يؤدى الى أن يكتسب الفرد خصائص مثل الثقة بالنفس أو مزيد من التطلعات ، وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعداده للاستجابة للتفاعل مع الناس · من ناحية أخرى فان مثل هذا الاشباع السريع السهل للحاجات الذى لا يتطلب من الفرد مجهودا يذكر قد يؤدى الى أن يبالغ الفرد فى تقدير طاقاته وقدرته ، وينعكس هذا بلا شك فى طريقة تعامله مع الناس ، أى فى انماط سلوكه · الا أن الفرد لا يتمكن دائما من اشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر · بل فى كثير من الأحيان يعترض سبيل هذا الاشباع عدد من العوائق تختلف فى مداها من مجرد تاخير الاشباع الى استحالته فى بعض الأحيان · وتؤدى هذه العوائق الى اصابة الفرد بما يسمى « الاحباط » Frustration · والاحباط (أى اعاقة تقدم الفرد فى سبيل الحصول على أهدافه) أمر مالوف فى الحياة المادية للانسان · وتتباين أسباب الاحباط ولكنها ترتد أساسا الى :

١ ــ الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية ·

٢ ــ نقص قدرات الشخص المادية والذهنية ·

فقد تقف ظروف المجتمع المادية (مثل نقص الموارد والامكانيات أو طبيعة المناخ) أو الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد حائلا دون الفرد واشباع بعض حاجاته كما قد يعود العائق الى الفرد نفسه الذى قد تمنعه طريقة تكوينه النفسى أو الفسيولوجى من تحقيق أهدافه ·

وما يهمنا هنا هو تأثير الاحباط على خصائص الفرد • وبصفة عامة قد يؤدى فشل الفرد فى اشباع حاجاته الى تغيرات بناءة وخلاقه فى تفكيره . والى ابتكاره لأساليب جديدة للحصول على اهدافه وقد ينطوى هذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة • من ناحية اخرى قد يؤدى هذا الاحباط الى القنوط أو اليأس وما يصاحبه من توتر عصبى واضطرابات نفسية ، وبالتالى الى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الانسان • فى مثل تلك الاحوال يلجأ الانسان الى بعض الأساليب الدفاعية Defensive Reactions من اجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سمعة الفرد والابقاء على احترام الشخص لذاته • وقد يؤدى الالتجاء الى تلك الأساليب الدفاعية الى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثل العدوانية ، الانطوائية ورفض الآخرين وما الى ذلك ، وفيما يلى بعض تلك الخصائص المهمة :

١ ـ العدوانية : Aggression

تتمثل الافعال العدوانية فى الغضب ، والعنف المادى ضد الأفراد والأشياء ، والمهم هنا أن تلك الافعال العدوانية لا تنصب على عواتق الأشياء فحسب ، بل قد تصيب غيرها من الاشياء والأشخاص ، فالموظف الذى تسبب رئيسه فى حرمانه من ترقية مثلا ، يعود الى بيته ليصب غضبه على زوجته وأولاده • وفى بعض الأحيان قد يصب الشخص غضبه على نفسه •

٢ ـ التراجع : Regression

قد يؤدى الاحباط الى التراجع بمعنى اتجاه الشخص الى انماط سلوكية لا تتصف بالنضج ولا تتفق مع طبيعة الفرد • مثال ذلك النكوص الى الطفولة •

٣ ـ الانسحاب : Withdrawal

قد يحاول الشخص علاج حالة الاحباط بالانسحاب تماما من الموقف الذى ادى الى فشله فى تحقيق اهدافه • فالطالب الذى يفشل فى دراسته قد يترك الجامعة ويبحث له عن عمل • أو الشاب الذى فشل فى زواجه الاول قد يضرب عن الزواج تماما ، وفى بعض الأحيان قد لا يستطيع الفرد الانسحاب تماما من الموقف ، فى هذه الحالة فانه يمتنع عن المشاركة فى المواقف •

فالسياسى الذى يفشل فى تغيير وزارته فانه ان لم ينسحب تماما من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة فى اعمالها ·

٤ ــ التناسى : Repression

ان الفرد الذى يفشل فى اشباع حاجة او تحقيق هدف قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحاجة وادماجها فى منطقة اللاشعور ، فالمرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول ان يتناسى اى شىء عنها ويرفض اى شىء قد يذكره بها ·

تلك الخصائص الناتجة عن الفشل فى اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تاخذ أيضا شكل التبرير حيث يحاول الفرد تبرير فشله ، أو الاسقاط Projection حين يلقى الفرد اللوم على الآخرين لفشله فى اشباع حاجاته ·

لقد أوضحنا حتى الآن ثلاث حقائق أساسية عن السلوك الانسانى :

١ ــ ان هذا السلوك يتاثر بافكار الفرد ومدركاته ·

٢ ــ ان السلوك يتاثر بدوافع الانسان وأهدافه ·

٣ ــ ان خصائص الفرد الشخصية من حيث استعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين تؤثر بدورها على السلوك الفردى · وما نود أن نضيفه الآن ، أن تلك المؤثرات لا تعمل منفصلة ولا متعزلة عن بعضها البعض لتحديد السلوك ·

خلاصة :

ان خصائص الفرد تعمل على تحديد الأحكام التى يصدرها على العالم المحيط به · وتلك الخصائص تمثل جوانب الشخصية الكلية للفرد وتعمل على تحديد طبيعة الفرد واتجاهات سلوكه ، هل هو حريص فى الانفاق ، هل هو مخاطر وجرىء أم متحفظ متردد وهكذا ·

وهناك عدة معايير تستخدم لتحديد طبيعة خصائص الشخصية وابراز دورها واهميتها فى تحديد السلوك :

١ ــ ان الخاصية شىء له وجود حقيقى فى تكوين الانسان يماثل وجود

العادات مثلا · فالعادة هي نمط للسلوك يتكرر دون تفكير كبير ، والخاصية يمكن النظر اليها على انها عادة شاملة أو عامة في تكوين الفرد ·

٢ ــ ان الخاصية في حقيقة الأمر هي مجموعة مترابطة من العـادات السلوكية التي تتفاعل وتسهم بطريقة جماعية في تحديد نمط سلوك الفرد · فأي انسان له مجموعات متعددة من العادات ، كعادة المساومة في السعر حين الشراء ، وعادة التسويق والبحث المستمر قبل شراء اي سلعة · وعادة سؤال اكثر من فرد سبق له استعمال سلعة معينة قبـل شراء نفس السلعة ، كـل تلك العادات يمكن اثبات ارتباطها ببعض ، وبالتالي تكون تلك المجموعة من العادات المتلازمة والمترابطة خاصية اساسية من خصائص شخصية هذا الفرد ·

٣ ــ ان الخاصية تتميز بالحركة والنشاط ، بمعنى أن لها القـدرة على تحريك السلوك وتوجيهه في اتجاهات محددة · وعلى هذا الأساس فانه يمكن النظر الى الخاصية على أنها نوع من القوى الدافعة المحددة السلوك ·

٤ ــ فيكثير من الأحيان يمكن للباحث اثبات وجود خصائص الشخصية ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للسلوك ، أو دراسة أنماط السلوك السابقة · ومن ناحية أخرى فان اثبات وجود الخاصية يمكن أن يتم باستخدام الأساليب الاحصائية التي تثبت وجود ارتباط بين الأفعال ومظاهر السلوك المختلفة ·

٥ ــ وهناك معيار اخر يستخدم في تحديد طبيعة الخصائص ، ذلك انها ليست منفصلة عن بعضها تمام الانفصال · وهذا التزاوج أو التفاعل والترابط بين خصـائص الشخصية المختلفـة ينتج عنه ميل الفـرد الى السـلوك بطريقة متكاملة ومتماثلة ، وعلى هذا الأسـاس فانه يصعب الفصـل بين خصـائص الشخصية المختلفة بل يمكن النظر اليها على انها تكون اتجاها عاما للسلوك يتبعه الفرد ·

٦ ــ وينبغي أن نؤكد هنـا أن خصائص الشخصية تختلف في معنـاها ووظيفتها عن الصفات الأخلاقية للشخص · فالأمانة ، الصدق ، الاخلاص ، الصراحة بينما تمثل عادات اخلاقية الا انها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى وبصرف النظر عن معناها الأخلاقي ·

ان الحديث عن خصائص الشخصية أو صفة السلوك يمكن تلخيصه في أن لكل فرد طرقا محددة ومستقلة في الاستجابة للظروف المحيطة به وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة اسـاليب

سلوكه ، فالفرد قد يكون لبقا في الحديث ، خجولا ، شجاعا ، مهذبا أو ما الى ذلك . وتلك الصفات ما هي الا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفرد معين . وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لانماط السلوك .

وتتميز الخصائص بانها لا تتجه الى شيء معين بالضرورة ، فالشخص قد يتميز بخاصية العدوانية بغض النظر عن الشيء موضع العدوان أو قد يتصف الفرد بالسماحة في مختلف المواقف التي تعرض له دون نظر الى الظروف الموضوعية لكل وقف .

وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الانسانية :

١ ـ ان الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة كل منها يؤدي دورا محددا ويسهم في حماية الشخصية الكلية . فالشخصية الانسانية ليست مجرد مجموع سمات الشخص أو خصائصه ، ولكنه تنظيم حركي (ديناميكي) يجمع تلك الصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض .

٢ ـ ان مكونات الشخصية الانسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء Survival . وتصبح الشخصية الانسانية في حالة توازن داخلي Internal Balance عندما تكون مكوناتها في حالة تناسق وتعاون ، كما تكون الشخصية في حالة توازن خارجي External Balance عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة .

وعلى هذا الأساس يمكن النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا Open System حيث يؤثر التغير في أحد أجزائها على الأجزاء الأخرى ، كذلك تتأثر بالتغيرات في البيئة المحيطة .

٣ ـ في حالة اختلال التوازن الداخلي للشخصية فانها تسعى لاستعادته وبذلك تصبح الشخصية معدلة أو Adjusted ، كذلك هي تسعى لاستعادة التلازم مع البيئة حال حدوث ما يخل بتوازنها الخارجي ومن ثم تصبح الشخصية متكيفة أو متلائمة أو Adapted .

٤ ـ تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الانسان وحيويته ومصدر تلك الطاقة والحيوية هو الحاجات الانسانية التي تسعى الانسان الى اشباعها والتي

يتولد عنها حالة من القلق أو التوتر تنشيء السلوك حتى يتحقق الهدف ويتم الاشباع مما يؤدى الى انهاء التوتر أو التخفيف من حدته ·

٥ ــ الى جانب الحــاجات الانســانية ، فهنــاك القدرات الانســانية Abilities وهي الوسائل التي يعبر بها الانسان عن حاجاته ويعمل على اشباعها · وتلك القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات Needs وبين البيئـة Environment وتقسم القدرات الى ثلاثة انواع هي :

(أ) قدرات عقلية Cognitive

(ب) قدرات عضلية Motor

(ج) وقدرات عاطفية Feeling

٦ ــ تتجمع تلك الصفات أو الخصائص الانسانية وتنتظم الشخصية فى مفهوم « الانا » أو « الذات » The Self .

ان الحاجات والقدرات الانسـانية لا تختلف من حيث النوع من فـرد لآخر ، ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بعضها ببعض تختلف من انسان لآخر وهذا هو مفهوم « الذات » ·

٧ ــ للانسان قدرة على الدفاع عن ذاته ووحدةشخصيته بالالتجاء الى مجموعة من الأساليب الدفاعية Defense Mechanisms منها :

(أ) العــدوانية Aggression

(ب) الشعور بالذنب Guilt (عدوانية ضد الذات)

(ج) الانكـــار Denial

(د) النكوص الى اللاشعور Repression

(هـ) الكبت اللاشعورى Supression

(و) الكبت الواعي أو التحريم Inhibition

(ز) التبــرير Rationalization

(ح) الاســقاط Projection (القاءاللوم علىالآخرين)

٨ ـ يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة في الصفات الانسانيةوتكوين عالم خاص بالفرد ٠

٩ ـ يسعى الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته Self-actualization وعلى هذا الأساس نجد الشخصية الانسانية تمر بالأطوار الآتية :

(أ) تتطور من حالة السلبية في عهد الطفولة الى حالة نشاط متزايد كلما كبر سن الفرد ٠

(ب) تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين الى الاستقلال والاعتماد على النفس ٠

(جـ) تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع أساليب السلوك المتاحة للفـرد ٠

(د) تميل الرغبات والاهتمامات الى التطور من حالة عدم الاستقرار والتقلب التى تصاحب الشخصية الانسانية فى عهد الطفولة الى حالة من التعمق والاستقرار ٠ أى تميل الشخصية الى النضج الفكرى والعاطفى ٠

(هـ) يبدأ الانسان فى ادراك ذاته والتعرف على أهميته كانسانمستقل

تلك هى أهم الصفات او الملامح التى تصف الشخصية الانسانية ، ومنها نخرج بأن الانسان يسلك بوحى من حاجاته وادراكه للعالم المحيط به ، وانه يسعى الى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها ٠ كذلك نلحظ ان الشخصية الانسانية تميل باستمرار الى التطور والنضج ٠ وان صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته ٠

الباب الثالث

المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

Social and Cultural Determinants of Behavior

يواجه الانسان مواقف اجتماعية متعددة تربطه فيها علاقات بافراد آخرين ومن ثم لابد لنا من ان ناخذ في الاعتبار آثار تلك العلاقات الاجتماعية في تحديد السلوك الفردي في كل موقف من المواقف التي تعرض للفرد .. مثال ذلك مواقف البيع والشراء وعلاقات العمل . فلو تصورنا فردا معينا له تكوين نفسي محدد الا اننا نستطيع تصور انه سيلجأ الى انماط مختلفة من السلوك في المواقف الاجتماعية المتباينة وفقا لطبائع الافراد الذين سيتفاعل معهم في تلك المواقف .

من ناحية اخرى ، فان البيئة الاجتماعية (مجموع العلاقات الاجتماعية المحيطة بالفرد) تسهم في تشكيل التكوين النفسي للانسان . فالفرد يستمد جانبا كبيرا من دوافعه واتجاهاته وخبراته وخصائص شخصيته من تفاعله مع بيئته أو (بيئات محددة) . كذلك تتلون قدرة الفرد على الادراك ونظرته للأمور وفهمه لما يجري حوله بحسب ما يسود البيئة التي ينتمي اليها من افكار ومفاهيم .

الفصـل الأول

التفاعل الاجتماعي

Social Interaction

ان جانبا أساسيا من حياة الفرد ينقضى فى اتصال وتفاعل مع الأفراد الآخرين فى البيئة المباشرة المحيطة به • والتفـاعل الاجتماعى هو عمليـة تبادلية Reciprocal مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو اكثر مـن الأفراد فى مواقف اجتماعية مختلفة • وتلك الاتصالات تختلف فى طبيعتها ، فهى امـا أن تكون مادية Physical حين يؤدى الفـــرد للآخر شيئا ماديا (الطبيب مثلا حين يعالج المريض) • أو قد يكون الاتصال رمزيا Symbolic وذلك حين يتبادل الأفراد المعانى والرموز بين بعضهم البعض باستخدام اللغة وغيرها من أساليب التعبير الرمزى كالايماءات •

وعلاقة التفاعل الاجتماعى بالسلوك الانسانى أساسية وهامة حيث ان الفرد فى عملية التفاعل يلعب أحد دورين أساسيين • الدور الأول هو دور المؤثر اى يحاول التأثير فى سلوك الأطراف الأخرى فى عملية التفاعل ، مثال ذلك القائد أو الرئيس حين يوجه التابعين أو المرؤوسين للسلوك فى اتجـــاه محدد • والدور الثانى هو دور المستجيب Respondant اى أن الفرد يسلك وفقا لتأثير شخص آخر • وبالتـــالى نستطيع القول بأن عمليـة التفـاعل الاجتماعى هى مـن المحددات الأساسية للسلوك سواء بالنسبة للمؤثر او المستجيب • فبالنسبة للأول يوفر التفـاعل الاجتمـاعى فرصة لممارسة أنماط محددة من السلوك ، وبالنسبة للمستجيب فان سلوكه يتشكل وفقا لنمط سلوك الطرف المؤثر فى العلاقة • ان أى انسان فى موقف التفاعل يحاول أن يأخـذ سلوك الآخرين فى اعتباره وبالتالى يحدد سلوكه الشخصى أو يعدله وفقا لذلك • فى العلاقات الاجتماعية السائدة • ولا يجب أن يغيب عن بالنا لحظة واحدة ما سبق أن أثبتناه سابقا من حيث تأثيـر العوامل الفردية أو السيكولوجية الأساسية على سلوك الفرد • بمعنى أن الانسان حين يتعرض لموقف اجتماعى يتفاعل فيه مع أفراد آخرين فانه يكون متأثرا بكل خصائصه الشخصية التى

تحكم سلوكه كالدوافع والاتجاهات ، كذلك يلعب الادراك دورا حاسما من حيث تكوين الفرد لانطباعات عن الأشخاص الآخرين الذين يقابلهم • ومن هنا فان عملية التفاعل الاجتماعي لا تؤدي الى خلق السلوك الفردي بقدر ما تعمل على تعديله وإعادة توجيهه • فالطالب مثلا حين يذهب الى الجامعة فانه يذهب الى هناك محملا بكل صفاته وخصائصه الفردية ويحاول التصرف وفقا لتلك الصفات والاتجاهات ولكنه يواجه بوجود افراد آخرين لهم صفاتهم واتجاهاتهم ، وبالتالي يصير التفاعل بين مجموعات مختلفة من الصفات والاتجاهات ويترتب على نتيجة هذا التفاعل طبيعة النمط السلوكي الذي يتخذه الفرد • نفس الشيء ينطبق على العامل الذي يلتحق بالعمل في مصنع لأول مرة ، وقد يكون اتيا من الريف مثلا بكل خصائص الريفي وميوله السلوكية التي يمكن تمييزها • ولكن وجوده وسط بيئة صناعية جديدة تجعله يحاول التأقلم مع تلك البيئة الجديدة ، وذلك بتعديل أنماط سلوكه بما يتفق وتقاليد وعادات تلك البيئة • ولقد أوضحنا كيف أن الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله ، ولذلك يمكن اعتبار عملية التفاعل الاجتماعي بداية لتعديل السلوك وتغييره من خلال تغير اتجاهات الفرد وعادات تفكيره •

وفي أي موقف تفاعل فالفرد امامه سبيلين ، اما أن يحاول السيطرة على الموقف وتوجيه سلوك الآخرين ، أي انه يحاول فرض اتجاهاته وافكاره وانماط سلوكه على الآخرين • واما أن يحاول الاستجابة الى سلوك فرد أو أفراد آخرين • ولا شك أن العامل الأساسي الذي يحدد ما اذا كان الفرد سيسلك أي السبيلين هو القوة النسبية Relative Power التي يتمتع بها الفرد في العلاقة الاجتماعية وهي تقاس بدرجة اعتماد الآخرين عليه لاشباع حاجاتهم • فكلما زاد هذا الاعتماد زادت قوة الفرد أي كان في استطاعته التأثير في سلوك الأفراد الآخرين وتوجيه هذا السلوك في الاتجاهات التي يحددها لهم • وبالعكس اذا قل اعتماد الأفراد عليه كان هذا دليلا على ضعف قوته وعدم استطاعته التأثير على سلوكهم •

ويلاحظ أن اثر التفاعل الاجتماعي على السلوك الفردي لا ينحصر في المواقف التي تتسم بالمواجهة الشخصية بين الأفراد Face to Face بل انه يمتد أيضا الى مواقف أخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه يتصرف آخذا في الاعتبار شخصا آخر • مثال ذلك الكاتب الصحفي الذي يكتب مقالة ولكنه في ذات الوقت يفكر في رد الفعل لدى القراء ومدى قبولهم أو رفضهم لما تحويه من افكار ، أو المرؤوس الذي يؤدي مهمة معينة ولكنه يتصرف وفقا للطريقة

التي يعتقد أن رئيسه يفضلها دون أن يكون هذا الرئيس موجوداً معه . أو الزوجة التي تذهب الى السوق لشراء بعض احتياجات الأسرة ولكنها طول الوقت تفكر في رد الفعل لدى زوجها وتحاول تعليل سلوكها في الحدود التي ترضي الزوج . في مثل هذه المواقف فان اثر التفاعل الاجتماعي على السلوك يكون واضحا برغم انعدام عنصر المواجهة الشخصية بين طرفي التفاعل .

ويعكس التفاعل الاجتماعي اثر عملية الاتصالات Communications أي تبادل المعلومات والآراء والمعاني بين الأفراد المختلفين . فعندما يتفاعل بعض الأفراد فهم يتبادلون بعض الرموز ذات المعاني مثل الكلمات ، والابتسامات ، والايماءات والاشارات وما الى ذلك . وكل شخص يحاول تفسير معنى تلك الرموز التي تأتيه من شخص آخر ويتصرف طبقا لمفهومه عنها . فالضيف الذي يبدأ في النظر الى ساعته ويكرر النظر على فترات متقاربة انما يرسل معنى خاصا لضيوفه ان الوقت قد حان لانصرافهم فاذا لم يتبينوا هذا المعنى من حركاته فانه يستعمل اسلوبا آخر اذ يبدأ في التثاؤب وابداء رغبته في النوم ، وهنا قد يشعر الضيوف بضرورة انهاء الزيارة ويتصرفون على أساس هذا الفهم ، فالأفراد اذن اثناء عمليات التفاعل مع الآخرين يقومون دائما بعملية قراءة لتلك الاشارات والمعاني . ويحددون سلوكهم وفقا لها ، ومن هنا يتضح اثر عملية التفاعل في توجيه السلوك الانساني .

وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى أن تصرف واحد من أطرافها يؤثر على السلوك الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالي على تصرف الطرف الأول ، وهكذا تستمر عمليات التأثر والتأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعي الذي يجمعهما .

والتفاعل الاجتماعي ليس حتما أن يتم بين فردين اثنين . بل انه قد يتخذ شكلا جماعيا . وتتكون الجماعة حين يجتمع اكثر من فرد في محاولة لاشباع بعض حاجاتهم التي لا يستطيع واحد منهم اشباعها منفردا . ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة Ideology تجمع الأعضاء جميعا حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى اشباعهم لحاجاتهم . وفي أي جماعة من الجماعات ، تختلف أدوار Roles ومراكز Positions وقوى Powers الأعضاء المختلفين ، وهذا التباين والاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء .

ويهمنا الآن أن نحدد المستويات التي يتم عليها التفاعل بين الأفراد :

١ ـ التفاعل بين الافراد :

ان ابسط مظاهر التفاعل الاجتماعي يتم بين الافراد . مثال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته ، بين الطالب والاستاذ ، الابن والاب ، والرئيس ومرؤوسيه وهكذا . اى ان طرفي التفاعل فردان كل منهما ياخذ سلوك الآخر في اعتباره ، وبالتالى فكل منهما يؤثر في نفسه وفي الفرد الآخر . واول انواع التفاعل التى يدركها الانسان هو التفاعل بين الطفل وامه حيث تمثل الام تقريبا كل العالم الذى يستطيع الطفل ادراكه ، ونظرا لاعتماده الكامل عليها في اشباع حاجاته فان التفاعل يكون في البداية من طرف واحد هو الام . وينمو الطفل واتساع مجاله الادراكى يبدأ في الاسهام في عملية التفاعل ويبدأ في الاستجابة لانماط سلوكها نحوه باساليب سلوكية تقبلها الام . وباطراد نمو الطفل تتسع دائرة اتصالاته وتتعدد مواقف التفاعل بينه وبين افراد اسرته اولا ثم مع افراد من خارج محيط الأسرة . وفي كل تلك المواقف الاجتماعية يتعلم الانسان وتتسع مدركاته وتختلف الأدوار التى يقوم بها (ابن ، طالب ، صديق ، مرؤوس ، زوج ، اب ... وهكذا) وبالتالى تختلف اساليب تاثيره في الآخرين وتاثره بهم .

٢ ـ التفاعل بين الفرد والجماعات :

لقد عرفنا الجماعة بانها اثنان او اكثر يتفاعلون معا سواء بطريقة فعلية او محتملة لمدة من الزمن يجمعهم في ذلك هدف واحد .

والتفاعل الاجتماعي قد يحدث بين الفرد من ناحية وجماعات مختلفة من الناس من جهة اخرى . مثال ذلك الاستاذ وجماعة الطلبة في قاعة المحاضرات ، الرئيس وجماعة المرؤوسين ، المدرب وفريق كرة القدم ، الامام وجماعة المصلين . في هذه المواقف فان الفرد يؤثر في الجماعة بدرجة أو بأخرى . وفي الوقت ذاته فانه يستجيب لرد الفعل لديهم . فالأستاذ حين يلقى محاضراته انما يؤثر في الطلبة وسلوكهم حياله تبعا لدرجة تمكنه من الموضوع الذى يتحدث عنه ، أسلوبه وطريقة القائه ، وسلوكه العام من حيث التجهم او البشر ، في ذات الوقت فان الأستاذ يتلقى معانى مختلفة من الطلبة من حيث درجة انتباههم وتتبعهم للمحاضرة ، ومدى انصاتهم وهكذا . وعلى هذا نجد سلوك الفرد يتشكل ويتعدل تبعا لسلوك الجماعة ، كما ان سلوك الجماعة يتاثر بسلوك الفرد .

وكما سبق أن أوضحنا فان التفاعل الاجتماعي لا ينحصر في مواقف

المواجهة الشخصية بل يمتد الى انواع اخرى من المواقف · وفي حالة الفرد والجماعة فان الجماعات تكون توقعات Expectations عن أسلوب السلوك الذي ينبغي على الفرد أن يسلكه ، وبالتالي فأن الفرد حين يجابه موقفا يتطلب منه تصرفا معينا يأخذ تلك التوقعات في اعتباره ويحاول تعديل سلوكه وفقا لها · مرة أخرى نكرر أن مدى التزام الفرد بتلك التوقعات وانماط السلوك التي تحددها الجماعة يتوقف على قوته النسبية Relative Power في جماعته اذ كلما زادت تلك القوة النسبية ارتفعت فرص الفرد للتحرر من تلك التوقعات بل وقد يتمكن من تغييرها تبعا لرغباته هو وبالعكس ·

٣ ـ التفاعل بين الفرد والثقافة العامة :

ونحن نعني بالثقافة العامة التقاليد وانماط التفكير والسلوك التي تسود في مجتمع معين · والتفاعل بين الفرد والثقافة العامة يتم على نفس النسق الذي يتم فيه التفاعل بينه وبين الجماعة ، اذ تحدد الثقافة العـامة مجموعة توقعات لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وبالتالي فانه يعدل من سلوكه ليتفق وتلك التوقعات · وكثيرا ما يحدث انحراف عن تلك التوقعات حين يثور الفرد على المجتمع ، ولا شك ان مثل تلك الثورات قد تنجح في بعض الأحيان ويتمكن الفرد من تغيير عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ، ولكن فيأغلب الاحيان تنجح أساليب الضغط الاجتماعي في عقاب الفرد المنحرف واعـادته الى موقفه السابق · من ناحية أخرى فان الأفراد يختلفون في طرق وأساليب استجابتهم لتوقعات المجتمع ·

ولعل هذا التقسيم لمستويات التفاعل الاجتمـاعي يذكرنا مرة أخـرى بالاطار العام الذي اتخذناه للتعرف على محددات السلوك الانساني · حيث حـددنا مجموعات ثلاثا من العوامل المتعلقة بالفرد ، والجماعة ، والحضارة او الثقافة العامة باعتبارها المؤثرات الاساسية على السلوك الانسـاني · والآن نعود مرة ثانية لنواجه بنفس الحقيقة تفسر لنا كيفية التفاعل الاجتماعي كمؤثر على السلوك الانساني وترد هذا التفاعل الى مستويات ثلاثة تتعلق بالفرد ، والجماعة والحضارة أو الثقافة العامة ·

انواع التفاعلات الاجتماعية : Social Processes

لقد تحدثنا طويلا عنالتفاعل الاجتماعي ، والآن نرى من المفيداستعراض

بعض مظاهر هذا التفاعل الاجتماعي والتي تمثل انماطا سلوكية أساسية في حياة الانسان والجماعة (١) ·

المنـــافسة : Competition

المنافسة هي عملية يتم بمقتضاها تحـــديد نمط التـــوزيع والتطور في المجتمع ·

وهي عملية مستمرة ودائمة حتى ان الأفراد قد لا يشعرون احيانا انهم يتنافسون ، وفي بعض الاحيان قد يدرك الفرد انه ينافس في سبيل شيء معين ، ولكن قد لا تكون هناك اي علاقة شخصية تربطه بمن ينافسهم · والمنافسة هي محاولة كل فرد أو (جماعة) الحصول على نصيب أكبر من الأشياء النـــادرة أو المحددة فالشركات تتنافس على الأسواق المحددة ، والأفراد يتنافسون على الوظائف الخالية والطلبة يتنافسون على دخول الجامعة ، والدول تتنافس على مناطق النفوذ والثروات في العالم · اي ان المنـــافسة هي المظهر الاجتماعي لعملية التفاعل بين الافراد والجماعات حول الأشياء النادرة أو المحدودة · تلك الندرة هي مصدر المنافسة ولو توافرت الأشياء التي يحتاج اليها الافراد (أو الجماعات) لاشباع حاجاتهم لما كان هناك داع للمنافسة (هل يتنافس احد على استنشاق اكبر قدر من الهواء ؟) ·

وفي عملية المنافسة ، فان كل فرد يتنبأ بسلوك الآخرين ويأخـــذ هذا السلوك في الاعتبار ويحدد سلوكه الشخصي على هذا الأساس · أن عمليـــة المباراة هي أصدق وصف لمفهوم المنافسة حيث تنتهي المباراة واحد طرفيهـــا رابح والآخر خاسر · ولا شك أن لكل مباراة قواعد وتعاليم ، لذا نجد المجتمع يضع قواعـــد Rules of the Game تحكم التنافس بين الافراد والجماعات في مجالات التفـــاعل الانساني المختلفة · من تلك القواعد ما هو عرف غيـــر مكتوب ، ومنها ما يخضع للتقنين والصياغة ·

وبذلك فنحن نستطيع تفسير جانب كبير من السلوك الانساني في مجالاته

---

(١) Rober, E. Park and Ernest W. Burgess, Introduction to the Science of Sociology. Chicago : University of Chicago Press, 1924.

المختلفة (الاقتصادية ، السياسية ، والاجتماعية) بالاعتماد على مفهوم المنافسة . فالسلوك الاستهلاكي يمكن تفسيره جزئيا على أساس أن المستهلكين يتنافسون للحصول على السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم وحاجاتهم المختلفة . كما أن العمل يمكن تفسيره جزئيا بأن الافراد يتنافسون لزيادة الانتاج وبالتالي للحصول على ما تحققه لهم تلك الزيادة من منافع مادية ومعنوية .

ولا شك أن الأهداف التي يتنافس الأفراد للحصول عليها تختلف باختلاف المجتمعات ونظمها الاقتصادية والاجتماعية ، كما تختلف باختلاف الافراد ذاتهم . ففي بعض المجتمعات قد ينحصر التنافس بين الأفراد على المنافع والمزايا المادية كالنقود والثروة ، وقد يتنافس الأفراد في بعض المجتمعات الأخرى للحصول على لقب أو مركز اجتماعي أو قيادي معين .

ان المنافسة اذن صفة أساسية من صفات التفاعل الاجتماعي ونمط طبيعي من انماط السلوك الانساني . وهي عامل هام من عوامل التغير والتقدم في المجتمع ..

والأهداف موضع التنافس تصبح موضوعا للتعلم باستمرار التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .

التعاون : Cooperation

والتعاون مظهر ثان من مظاهر التفاعل الاجتماعي ونمط من انماط السلوك الانساني المتسادة . وعملية التعاون هي التعبير عن اشتراك شخصين او [illegible] في محاولة لتحقيق هدف مشترك . وبرغم ما ذكرناه عن شيوع ظاهرة التنافس وانتشارها كنمط سلوكي أساسي ، الا ان التعاون هو الأصل في التفاعل الاجتماعي ، ولعلنا نذكر أن أول صور هذا التفاعل هو الاسرة وهي تقوم اساسا على التعاون ، اي تجميع الجهود لتحقيق أهداف مشتركة . والتعاون في المجتمع الحديث يتخذ صورا متعددة تمتد من التعاون بين مجموعة من الافراد لاداء عمل بسيط الى محاولة التعاون على الصعيد العالمي بين الدول المختلفة . ولا شك ان الفرد حين يقرر التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعا الى ذلك بادراكه انه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفردا . اي ان التعاون ليس دائما اختياريا ، بل في أغلب الأحيان

يضطر الفرد الى قبوله · وسواء كان اختياريا أم مفروضا ، فان التعاون أنما يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس التأثير المتبادل للأفراد والجماعات على سلوك بعضها البعض · فحين يتعاون بعض الأفراد لأداء عمل معين ، فانهم يعملون على تحديد انماط للسلوك يقبلها الجميع . ويعمل كل منهم على تعديل سلوكه بما يتفق واتجاه الجماعة · والتعاون مثله مثل المنافسة هو اسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره فى بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وادراكه لأساليب سلوكهم ·

الصــــراع : Conflict

نمط ثالث من انماط التفاعل الاجتماعي هو الصراع ، أى الموقف التنافسي حين يدرك كل المتنافسون غريمه ويدرك انه لا سبيل الى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم · ففى حالة المنافسة قد لا يعلم الفرد من هم منافسوه ، مثال ذلك حين يتقدم لشغل وظيفة فى ذات الوقت الذى تقدم فيه عشرات آخرون لشغل ذات الوظيفة ، ولكن أحدا منهم لا يعرف الآخر · ولكن اذا تمت تصفية هؤلاء المتقدمين وانحصرت المنافسة بين اثنين على أن يتم الفصل بينهما فى اختبار شخصى يحضره الاثنان معا ، فى تلك الحالة تنقلب المنافسة بينهما الى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه · ان نجاح أحدهما يعنى الفشل المؤكد للآخر فلا سبيل للتراجع امام ايهما ·

والصراع باعتباره نوعا من التفاعل الاجتماعي يؤثر على اتجاهات الفرد ومدركاته ويذكى فيه صفات عدم الثقة بالآخرين ، العدوانية والكراهية · وكثيرا ما تؤدى مواقف الصراع الى أن يتغاضى الأفراد (أو الجماعات) عن الهدف الذى يتصارعون من أجله ، ويركزون جهودهم فى محاولة تحطيم بعضهم بعضا ·

وهناك مظهر آخر للصراع حيث يتم على مستوى الفرد وذلك حين تتعدد التوقعات من أفراد أو جماعات مختلفة عما يجب أن يفعله ذلك الفرد · مثال ذلك المدير فى المشروع الاقتصادى الحديث يجد نفسه فى موقف صراع حيث يتوقع العمال منه أن يسلك سلوكا يختلف تماما عما يريده المستهلكون أن يفعل، فى ذات الوقت الذى تطالبه الجهات الحكومية المسئولة باتباع اساليب عمل متناقضة لما يريده العمال والمستهلكون · فالعمال يطالبون بأجور مرتفعة . بينما المستهلكون يريدون خفض الأسعار فى ذات الوقت الذى تفضل فيه الدولة

ان يرفع فيه المدير الاجور ويخفض الأسعار ويزيد الانتاج والأرباح مع ما في تلك الاهداف من تناقض على الأقل في الفترة القصيرة ، لذلك فان موقف الصراع ينشأ من عدم استطاعة الفرد التوفيق بين اساليب سلوك مختلفة حيث يتعارض كل اسلوب منها مع مصالح فئة من الأفراد يتعامل معهم المدير . وأيا كان نوع الصراع باختيار نمط للسلوك يتفق مع تصوره للموقف ومع قوته النسبية في العلاقة الاجتماعية . وهناك أساليب شائعة لحل الصراعات اهمها :

١ ـ اصرار الفرد على تحقيق هدفه والقضاء على غريمه .

٢ ـ اتفاق الغرماء على حل وسط Compromise .

٣ ـ الانسحاب Wirhdramal من الموقف وتناسي الصراع .

٤ ـ تجميد الموقف على ما هو عليه .

والصراع كظاهرة سلوكية ليس دائما ضارا بالفرد أو بالمجتمع . ان بعض أنواع الصراع مطلوبة للمحافظة على حيوية الفرد والمجتمع بل لاحداث تطوير وتغيير في صالح المجموع . فلا شك ان توافر درجة من الصراع بين الدول الكبرى مثلا يؤدي الى تحقيق توازن القوى العالمية . فانعدام الصراع بين روسيا وامريكا قد يؤدي الى خلق تحالف قوي بينهما يسعى للسيطرة على العالم واستغلاله لمصلحتيهما الذاتية - اي ان وجود درجة من الصراع في المجتمع هو علامة ومظهر من مظاهر التطور السلوكي .

المهادنة : Accomodation

كذلك فان من مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات ظاهرة المهادنة حيث يتفق المتصارعون على اخفاء صراعاتهم ووقف التنافس بينهم مؤقتا . مثال ذلك ان يتفق العمال والادارة على تأجيل خلافاتهم لحين ، أوحيث تتفق القوى المختلفة في المجتمع على تناسي خلافاتها لمواجهة عدوان خارجي او ازمة عامة تهدد المجتمع بكل فئاته . ان المهادنة نوع من السلوك يلجأ اليه الفرد او الجماعة بتأثير ادراك للموقف وتبين استحالة تحقيق فوز او نصر ساحق على الغريم في الوقت الحالي ، او نتيجة لحدوث تغير في البيئة المحيطة يجعل الصراع امرا خطرا على المتصارعين جميعا .

ولكن يجب أن نؤكد ان المهادنة لا تلغي الصراع أو تنهيه ، بل هي تؤجله فقط وتخفيه عن الظهور كنمط واضح للسلوك . وتلك المهادنة وقتية دائما بمعنى انه بمجرد زوال الظروف التي ادت اليها فان الصراع يظهر الى السطح مرة أخرى وبصورة قد تكون اشد واقسى مما كانت عليه من قبل .

أن ما نستطيع استخلاصه من العرض السابق ، هو أن السلوك الانساني ، ليس ظاهرة فردية تتحدد وفقا لصفات الفرد وخصائصه فحسب ، بل هو ظاهرة اجتماعية ايضا حيث يتخذ مظاهره الأساسية في التفاعلات بين الفرد وغيره من الأفراد والجماعات .

والسلوك الانساني حين يخضع لتاثير تلك العوامل الاجتماعية يتخذ انماطا محددة مثل المنافسة ، التعاون ، الصراع والمهادنة وكلها تشترك في كونها أما محاولة من الفرد لفرض سيطرته واجبار الآخرين على قبول سلوكه كمحدد لسلوكهم ، أو استجابة من الفرد لمحاولات السيطرة والتاثير التي يبذلها الآخرون .

التقليـــد والاقتراح :

وقد يتم التفاعل الاجتماعي في صورة تقليد الفرد لشخص آخر أو استماعه لاقتراحات الأفراد الآخرين .

ان عملية التعليم التي سبق أن تعرضنا لها ، تعتمد في جانب منها على عوامل التقليد والاقتراح ، فالطفل يقلد الأشخاص المحيطين به بلا تمييز ، ولكن باستمرار نموه ، فانه يبدأ في اختيار الأشخاص والأفعال التي يقلدها ، ويميل الى تقليد اشخاص أو افكار وانماط سلوك معينة .

بنفس المنطق فان الفرد في سلوكه انما يتاثر بالاقتراحات أو الأفكار التي يقدمها له افراد آخرون ، بينما نراه يرفض الاستماع أو اتباع اقتراحات افراد معينين

وبصفة عامة فان كلا من التقليد والاقتراح يؤثران على السلوك الانساني وتصبح مهمتنا هنا هي اكتشاف الأساليب التي يتم بها هذا التاثير .

والتقليد يقوم على أساس ما يتوافر لدى الفرد من معلومات عن انماط السلوك التي يتبعها الآخرون ، ونستطيع تقسيم التقليد الى انواع ثلاثة :

١ ـ التقليد بفعل الاستجابة التلقائية :

في هذا النوع من التقليد فان الشخص يستعير انماط سلوك من الاخرين دون وعى تام بانه يقوم بعملية تقليد ٠ اى ان التقليد هنا ليس متعمدا ولكنه يحدث تلقائيا وبفعل التأثر بموقف معين ٠ ففي بعض المواقف الانسانية لايفكر الفرد ويقرر أن يقلد شخصا آخر ، ولكن تتم عملية التقليد لا شعوريا ٠ والمثال على ذلك حين تجد مجموعة من الافراد فى اجتماع مثلا فان تثاؤب واحد منهم كفيل بان يجعل باقى المجموعة تتثاءب بلا شعور ولا رغبة واضحة فى التثاؤب٠ وقد اجريت دراسة مثيرة حول هذا الموضوع حيث طلب الى مجموعة من الأفراد (١٠٦) ان يقدموا نماذج من خط يدهم ، ثم طلب اليهم بعد ذلك اعادة كتابة ثلاث قطع مكتوبة بخط اليد ، وقد اتضح أن هؤلاء الأفراد قد حاولوا لا شعوريا أن يقلدوا الخط المكتوب به تلك القطع برغم اختلافه عن خطهم الأصلي ٠

٢ ـ التقليد بعد فترة من التجربة والخطأ :

فى هذه الحالة يتم التقليد بعد ان يكون الفرد قد حاول لمرات واستطاع ان يكتسب بعض المهارات فى السلوك المطلوب تقليده ٠ مثال ذلك رغبة احد الافراد فى تقليد مطرب مشهور لن تتم الا اذا حاول وتدرب على الغناء بنفس اسلوب ذلك المطرب ٠

٣ ـ التقليد المتعمد :

وهذا النوع شائع جدا حيث يتعمد الفرد انتهاج نفس السلوك الذى يسلكه شخص آخر ٠ فالشاب يقلد والده فى تدخين نفس نوع السجاير أ الفتاة التى تقلد أسلوب الأم فى تصفيف شعرها وهكذا ٠

ومن هذا يتضح لنا ان التقليد بانواعه الثلاثة عامل من العوامل المؤثرة على سلوك الانسان والتى ينبغى دراستها ومعرفة الظروف التى يتم فيها حتى نستطيع تقديم تفسير سليم للسلوك ٠

ومن ناحية أخرى فان تقديم المقترحات من الغير يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على السلوك ٠ والاقتراح هو عملية اتصال بين الفرد وغيره من الافراد تنتهى بقبول الفكرة أو الاقتراح عن اقتناع أو دون وجود أساس منطقى لهذا الاقتناع ٠

والاقتراح قد يكون فى صورة اقتراح شفوى من خلال التخاطب كما قد يكون فى صورة أو اشارة ٠

وعملية الاقتراح تنطوى على أن الفرد الذى يقبله قد ادرك هذا المؤثر الخارجى وهو الشخص الآخر الذى قدم الاقتراح ، وبناء على هذا الادراك فان الفردُ قد يستجيب بقبول الاقتراح ٠ ولا شك انه فى مجال ادارة الأعمال فان الهدف الأساسى من نشاط الاعلان والعلاقات العامة هو تقديم مقترحات لجمهور تدعوهم الى شراء منتجات معينة والتعامل مع متاجر محددة ، وبالتالى فانها تلعب دوراً اساسياً فى تحديد سلوك المستهلكين اذا قبلوا تلك الاقتراحات ٠ من ناحية اخرى فان المشروعات الاقتصادية تستغل عامل التقليد حيث تعمل على نشر موضات معينة معتمدة على رغبة الأفراد فى التقليد ٠

الفصل الثاني

الجماعات الصغيرة

Small Groups

يتصل الانسان ويتفاعل في مراحل متعددة من حياته بأنواع مختلفة من الجماعات الصغيرة التي تمارس دورا هاما في تحديد سلوكه وتشكيل انماط تصرفاته · فالعائلة التي ينتمي اليها الفرد واحدة من أهم الجماعات الصغيرة التي تسهم في تشكيل جوانب هامة من شخصيته وترسم له أساليب السلوك · كذلك يتفاعل الانسان مع جماعات العمل ، جماعات الأصدقاء وأنواع أخرى متباينة من الجماعات تتصف كل منها بأهداف محددة وتؤثر في سلوكه بطريقة متميزة ·

والجماعة الصغيرة هي عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالبا Face-to-Face خلال فترة من الزمن · ويتميز هؤلاء الأفراد بادراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات ·

وحيث تتكون الجماعة من أعضاء مختلفين فان كلا منهم يمارس نشاطا خاصا به قد يختلف مع أنشطة الأعضاء الآخرين · الا انه في خلال مزاولته لهذا النشاط تنشأ بينه وبينهم علاقات تفاعل Interaction · ويقصد بالتفاعل الاستجابات المشتركة أو التبادلية بين الأفراد المشتركين في بعض الأنشطة · وهذا التفاعل قد يتم من خلال الاتصال الشفوي أو غير الشفوي · ويسهم هذا التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة الواحدة في تشكيل سلوك كل منهم بناء على الخواص الآتية له :

١ ــ معدل تكرار التفاعل Frequency

٢ ــ مدى استمرار التفاعل Duration

٣ ــ بداية التفاعل Order

ويشير معدل تكرار التفاعل الى عدد مرات الاتصال بين الأفراد في الجماعة ، مرة واحدة في اليوم مثلا أم خمس أم عشر مرات ، بينما نقصد

بمدى استمرار التفاعل طول الفترة الزمنية التي يستغرقها الاتصال ، كذلك يشير تعبير بداية التفاعل الى الشخص الذى يبدأ أو يبادر بالاتصال ونستطيع أن نخرج بافتراض أساسي أن فاعلية الاتصال (التفاعل) وتأثيره في السلوك الفردى تزداد كلما ازداد معدل التكرار ومدى الاستمرار في التفاعل . كذلك فان البادىء بالاتصال قد يكون هو المؤثر في سلوك المستجيب عادة .

وينتج عن التفاعل بين أعضاء الجماعة الصغيرة أن تتولد المشاعر Sentiments بينهم . وتنطوى تلك المشاعر على الاتجاهات والميول غير الظاهرة والتي تتكون لدى الفرد حيال الآخرين .

من ذلك نرى أن تفسير ما يحدث في الجماعة الصغيرة وتأثيرها على السلوك الفردى لعضو الجماعة يرتكز على مفاهيم ثلاثة هي :

١ ـ النشاط Activity

٢ ـ التفاعل Interaction

٣ ـ المشاعر Sentiments

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية أخرى فتلك المفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة او المجتمع (١) .

١ ـ ويرمز التفاعل الى الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة ، وتلك يمكن ملاحظتها وتحديد من الذى يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجته في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر .

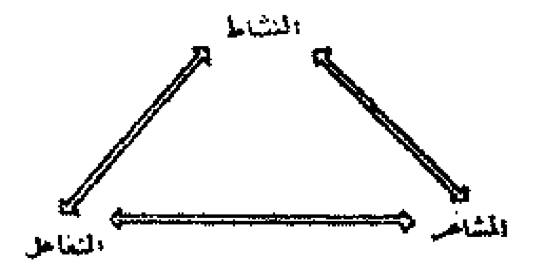
٢ ـ أما الأنشطة فهي عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التي يفعلها الناس ، فهي تلك التصرفات المادية المشاهدة .

٣ ـ وتعبر المشاعر عن كيفية شعور الأفراد بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة .

---

(١) Whyte, W.F., Man and Organization : Three Problems in Human Relations. N.Y. : Irwin 1959.

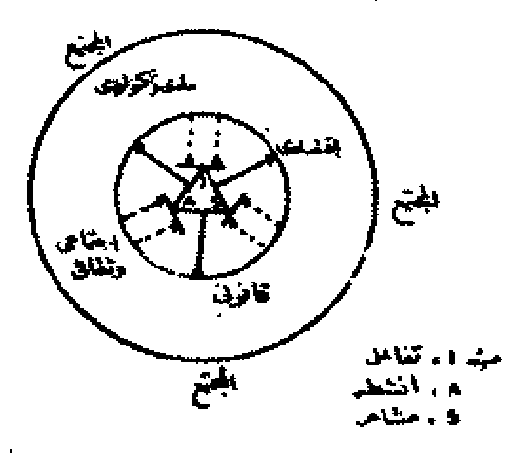
وتلك المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل هي متصلة ومتداخلة كما يصور الشكل التـالي :



ومثال هذا الاتصال والتداخل ، انه في جماعة معينة لو حدث تغيير في نمط التفاعل بين بعض أعضائها ، فان الأنشطة التي يقومون بها ، وكـذلك المشاعر التي يشعرون بها لابد وان تتغير هي الأخرى •

وفكرة الجماعة الصغيرة تقوم على أساس أن التفاعلات بين الأعضاء لا تتم عشوائيا وانما وفقـا لنمط منتظم Regular Pattern كـذلك تأخـذ الأنشطة في الجماعة انماطا منتظمة • وبالتالي فان التغير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يحدث تطويرا في أنمـاط الأنشطة يحـدث تأثيره في التفاعلات والمشاعر • وأخيرا فانه لو اختلفت مشاعر الأفراد ، فان هذا كفيل باحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها •

وتلك السلسلة من التفاعل ـ الأنشطة ـ المشـاعر في الجماعة تمثـل نظاما مفتوحا Open System يتأثر بما يجرى في البيئة أو المجتمع المحيط به ، وبالتالي فان التغير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة • ويمكن تصور العلاقة بين المفاهيم الثلاثة الخاصة بالجماعة الصغيرة وبين المجتمع على النسق التالي :



مثال التفاعل بين ما يجرى بالجماعة الصغيرة وما يحدث فى البيئة المحيطة من تغيرات ، اننا لو درسنا جماعة من العمال ، فان التغير فى عناصر البيئة يمكن ان يؤدى الى تغيير فى سلوكهم[١] فلو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة مثلا ، فان هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وانشطة العمال وبالتالى على مشاعرهم ، ومن ناحية اخرى ، فان التغير فى التفاعلات والانشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة كما قد يحدث حين يتغير نظام الاجور الى الدفع بالقطعة بدلا من احتساب الاجر على أساس زمنى .

ناتى الآن الى نقطة حيوية فى توضيح اثر الجماعة الصغيرة على السلوك الفردى لأعضائها - أن لكل جماعة هدفا تسعى الى تحقيقه وتعمل على الوصول اليه من خلال جهود اعضائها . ومن ثم فان الجماعة لكى تحافظ على بقائها وتحقق أهدافها تحدد للأعضاء بها انماطا من التفاعل والأنشطة والمشاعر يجب ان يلتزموا بها ويعبر عن تلك الانماط المتوقعة Expected بفكرة « النظام المطلوب » Required System . مثال ذلك لو درسنا احدى جماعات العمل نجد الادارة تحدد لها نظاما معينا من التفاعلات والأنشطة (ومن ثم المشاعر المرتبطة بهما) لكى يتحقق الهدف من وجودها . نفس القول ينطبق على العائلة او جماعة الأصدقاء . والى جانب هذا « النظام المطلوب » يوجد « النظام الشخصى » Personal System لكل عضو من اعضاء الجماعة وهو يعبر عن القيم والمعتقدات والمعارف واساليب التفكير والمشاعر التى يختزنها الفرد ويؤمن بها . ومن خلال التفاعل بين « النظام المطلوب » الذى تفرضه الجماعة وبين « النظام الشخصى » الذى يتخذه الفرد لنفسه يتحدد السلوك الفعلى للفرد ومن ثم مدى تحقيق الجماعة لاهدافها .

الجماعة والفرد :

• يتصل الانسان فى اثناء حياته العادية بانواع مختلفة من الجماعات . تلك الجماعات هى تجميع للثقافة العامة فى المجتمع ومن خلال اتصاله بها يتعلم الفرد معظم انماط السلوك الواجب عليه اتباعها - أن الفرد ينشط فى التفاعل الاجتماعى مع انواع مختلفة من الأفراد والجماعات ، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب شخصيته ومقوماتها .

ولا شك ان الانسان يبدأ اولى مراحل حياته فى جماعة هى العائلة ، ثم تتطور علاقته الاجتماعية وتتعقد وتتنوع الجماعات التى يشترك فيها كالزملاء فى الدراسة ، وجماعات العمل المختلفة .

اى أن المظهر الاول لتاثير الجماعة على السلوك الانسانى هو دورها فى تشكيل شخصية الفرد التى تمثل خلاصة خصائصه وصفاته والتى تعمل على توجيه السلوك وتحديده • والمظهر الثانى لتاثير الجماعة على السلوك الانسانى يتضح من دراسة اثر التفاعل الاجتماعى فى الجماعة على ادراك الفرد لذاته •

ان مفهوم الذات The Self لا يتضح الا فى احتكاك الفرد بالآخرين • فتفكير الفرد فى نفسه اى اتجاهاته نحو ذاته هى انعكاس لافكار الناس عنه واتجاهاتهم نحوه • ان مفهوم الذات هو نقطة الارتكاز فى نظرية الشخصية وهو فى الغالب نتاج التفاعل الاجتماعى • من ناحية اخرى فان التفاعل الاجتماعى يساعد على توجيه السلوك الانسانى ويحدده حيث تفرض الجماعات المختلفة على اعضائها انماطا معينة من السلوك يجب عليهم اتباعها كما تحرم عليهم انواعا اخرى من السلوك •

وعملية اكتساب الفرد لملامح وصفات شخصية من خلال التفاعل الاجتماعى هى عملية يقصد بها المجتمع تطويع الفرد اجتماعيا Socialization وجعله ملائما لنمط الحياة السائدة فى المجتمع • وتقوم عملية التطويع الاجتماعى على اساس تعليم الافراد انماط السلوك التى يتوقعها منهم المجتمع فى مراحل ومظاهر الحياة المختلفة وتلك التوقعات تتباين من عادات الأكل وآداب المائدة الى التقاليد الدينية والأخلاقية ، وتحديد معانى الشرف والأخلاق عموما •

ويمكن ان نحدد على سبيل الحصر انواع التوقعات التى تهدف عملية التطويع الاجتماعى الى احاطة الفرد بها فيما يلى :

١ ــ النظم الاساسية للمجتمع :

تلك المجموعة من التوقعات تتعلق بالنظم الأساسية للمجتمع التى تحفظ له كيانه ومقوماته والتى يجب على الفرد الالمام والالتزام بها وتندرج تحت هذه الفئة العادات الأساسية وآداب السلوك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الناس •

٢ ــ مدى التطلعات الفردية :

يحدد المجتمع للفرد انواع التطلعات التى يسمح له بالتفكير فيها وإمادها • اى انواع الأهداف التى تعتبر مقبولة اجتماعيا اذا سعى الفرد الى

تحقيقها والقيم التي يتوقع من الفرد احترامها والالتزام بها • وبالتالي فان الانسان يتعلم معايير النجاح وحدود تطلعاته التي قد تتعلق بلون بشرته (المجتمع الأمريكي مثلا يضع حدودا لما يمكن ان يصل اليه الفرد طبقا للطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها) • او عقيدته الدينية (قد تتعصب بعض المجتمعات ضد عقيدة معينة وتفرض قيودا على المؤمنين بهما في نشاطهم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي) • بمعنى آخر فان المجتمع يحدد للفرد الأهداف التي يمكنه السعي لتحقيقها والأساليب المقبولة اجتماعيا التي يمكنه اتباعها •

٣ ـ المهارات اللازمة :

كما يحدد الفرد انواع النشاط التي يمكنه ممارستها ، فانه يحدد له ايضا المهارات اللازمة له لكي يتمكن من تحقيق اهدافه • فنجد بعض المجتمعات تركز على اهمية تكوين مهارات في المجالات الهندسية والميكانيكية ، وبعضها الآخر يفضل المهارات في مجالات العلوم الانسانية وغيرها •

٤ ـ طبيعة الدور :

وأخيرا فان المجتمع يحدد للفرد انواع السلوك التي يجب عليه الالتزام بها في ادائه لأى دور من الأدوار الاجتماعية المختلفة Social Roles والدور هو مجموعة الانماط السلوكية التي يتوقع ان يتبعها الفرد في مركز معين : فالأب ، الابن ، المدرس ، المدير ، الوزير ، كلها أدوار اجتماعية تتطلب من شاغلها أن يلتزموا بانماط سلوكية معينة يحددها لهم المجتمع • فالأب مثلا مطالب برعاية أبنائه ، والانفاق عليهم ، وتعليمهم ، وحمايتهم من الانحراف ، وهكذا وأى والد يتخلى عن القيام بتلك المسئوليات يعتبر قد انحرف عن نطاق الدور الذي يقوم به ويحق عليه العقاب الاجتماعي •

ونحب أن نضيف الآن أن التطويع الاجتماعي هذا قد يتم على أساس شعوري Conscious أو لا شعوري Unconscious بمعنى أن الانسان قد يتلقى التعاليم الاجتماعية عن وعي وادراك (كالمدرسة مثلا) أو بطريقة غير مباشرة من خلال ظاهرة التفاعل الاجتماعي

في علاقة الفرد بالجماعة :

لقد أوضحنا حتى الآن أن الانسان يكتسب مقومات شخصيته وابعادها من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة • ولكن هل يعني هذا أن الشخصية

الانسانية هي نتيجة اجتماعية مطلقة بمعنى انه ليس هناك اثر للفرد ذاته ؟ هل تنصهر خصائص الفرد وتذوب تحت ضغط الجماعة أم أن شخصيته تظل محتفظة بتلك الصفات الانسانية الفردية التي ورثها قبل التقائه بتلك الجماعات ٠

تفاوتت الاجابات عن هذا السؤال واختلفت ٠ بينما نرى بعض علماء السلوك يؤكدون ويبرزون الطبيعة الاجتماعية للشخصية مثل فرانسيس ميرل Francis Merrill الذي ينادي بأن الشخصية الانسانية هي انتاج اجتماعي وينبغي تعريفها بتعبيرات اجتماعية ٠

«Personality is however, a social product and must ultimately be defined in social terms».

وعلى النقيض من ذلك نجد جوردون البورت (١) يصر على أن الشخصية الانسانية ولو انها تتأثر وتتشكل بفعل التفاعل الاجتماعي ، الا انها أساسا صفة فردية داخلية ومتميزة ٠

«...... to resist the current fashion in social science that reduce personality to a matter of roles, to interpersonal relations, to incidents within the sociocultural system. Important as culture and society are, should not be allowed to eclipse the internal coherent system that is the essence of personality. It is true of course, that personality is fashioned in, and express itself in, a social milieu. Yet it is also a self-contained system and as such merits study in its own right».

وعلى هذا الأساس فان البورت يعتقد أن سلوك الفرد في الجماعة انما يتحدد جزئيا تبعا لبعض العوامل الخارجية عن تأثير الجماعة بالاضافة الى المؤثرات الجماعية ٠ ونحن نميل الى تأييد وجهة النظر تلك حيث انها تتفق مع

---

(١) Francis E. Merrill, Society and Culture, Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, Inc., 1965, p. 153.

(٢) Allport, G., Pattern and Growth in Personality. New York : Holt. Rinehart, Winston, 1961.

نظريتنا الثلاثية عن السلوك الانساني الذي رأينا أنه يتحدد وفقا لتأثير العوامل الفردية البحتة والعوامل الاجتماعية ، والعوامل الحضارية ·

ان سلوك الفرد في الجماعة يرتبط بالدور الذي يؤديه فيها · وأداء الفرد لدوره يتوقف جزئيا على تكوينه الشخصي الأصلي ، كما أنه يتشكل وفقا لقبول الجماعة أو رفضها وبالتالي يتم ادخال تعديلات على بعض صفات الشخصية ، كما يتم تدعيم وتأكيد بعض الصفات الأخرى · ومرة أخرى نعود الى الحقيقة الأساسية التي ذكرناها سابقا وهي ان السلوك الانساني يتحدد وفقا للتفاعل بين الفرد بصفاته الشخصية ، دوافعه ، اتجاهاته ، نمط تفكيره وادراكه من ناحية وبين البيئة التي يعيش فيها من ناحية أخرى · وقد يعترض البعض قائلا ان تلك الدوافع والاتجاهات وأنماط التفكير انما تتحدد وفقا للمؤثرات الاجتماعية أي أننا نعود ثانية للنظرية التي تصر على أن الشخصية ذاتها هي نتيجة للتفاعل الاجتماعي · ولكن الرد على هذا الاعتراض يتلخص في أن استجابات الأفراد للمؤثرات الاجتماعية الواحدة تختلف وهذا يعكس الطبيعة الفردية للانسان ، أي انه ولو أن الشخصية تتعدل وتتكيف تبعا للمؤثرات الاجتماعية الا أن أساليب وطرق هذا التعديل والتكيف تختلف من فرد لآخر · أي اننا لا نجد نمطا واحدا من الشخصية الانسانية ، بل هناك نماذج انسانية مختلفة تعكس الاختلافات الفردية الأساسية التي لا تستطيع المؤثرات الاجتماعية القضاء عليها ·

بهذا نكون قد تعرضنا للحديث عن طبيعة العلاقة بين الفرد والجماعة · ونستخلص من ذلك أن الفرد حين يبدأ علاقته بجماعة ما فانه يشترك في التفاعل الاجتماعي مسلحا ببعض الخصائص والصفات الشخصية الأساسية التي تميزه عن غيره من أعضاء الجماعة (دوافع ، ادراك للأمور ، اتجاهات ، استعداد للاستجابة للتفاعل وهكذا) · وتؤثر تلك الصفات الشخصية على طبيعة سلوكه في الجماعة · من ناحية أخرى فان الفرد يؤدي دورا محددا في الجماعة له مواصفات سلوكية متفق عليها ويطلب الى الفرد الالتزام بها ، تلك المواصفات تمثل توقعات الجماعة لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وهي تحدد السلوك الفردي جزئيا ·

والتفاعل بين تلك الصفات الشخصية للفرد وبين توقعات الجماعة يحدد الاتجاه العام للسلوك الفردي · ولكن الفيصل النهائي في تغليب وجهة

النظر الفردية أو وجهة نظر الجماعة حين إختلافهما هو القوة النسبية للفرد في الجماعة ، أي درجة أعتماده عليها لاشباع حاجاته • فكلمسا كانت درجة الاعتماد اكبر كان على استعداد لتغليب رأى الجماعة والالتزام بأسساليب السلوك التي تحددها ، اى يتم تعديل وتغيير في خصائص الفرد في الالتزام Conformity • وعلى العكس فاذا كان الفرد لا يعتمد على الجمساعة في اشباع حاجاته (أى كانت لديه وسائل بديلة لتحقيق هذا الاشباع) كانت قوته النسبية أعلى ، وبالتالي تتاح له الفرصة للتمسك بخصائصه وانماط سلوكه الفردية أي يتدعم السلوك الفردي في اتجاه الانحراف Deviance عن النمط السلوكي للجماعة وقد يصل به الأمر الى تعديل هذا النمط وفقا لاتجاهاته هو •

مرة أخرى فان السلوك الفردي في الجماعة ان هو الا محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف أو البيئة المحيطة به • مثال ذلك التفاعل بين الفرد وعائلته اذ تلعب العائلة دورا أساسيا في توجيه سلوك الانسان وتحديد طبيعة هذا السلوك ومن أهم العوامل العائلية المؤثرة على سلوك الفرد ما يلي :

١ ــ درجة الاشباع التي يحصل عليها من خلال اعتماده على والديه •

٢ ــ القيم والمثل التي تؤمن بها العائلة او الافراد الكبار في العائلة •

٣ ــ طبيعة التفاعل وتبادل الرأى بين افراد العسائلة ومدى الاندماج بينهم •

٤ ــ الظروف والمشاكل المحيطة بالعائلة وادراك الفرد لها •

أى ان الفرد يتاثر في تحديد اتجاهاته وميوله ، والقيم التي يؤمن بهسا بما هو سائد في العائلة • وطبيعى أن نتصور انيكون هذا التاثير اما في اتجاه ايجابى أى مؤيد لما هو سائد في العائلة اذا كان متفقا مع رأى الفرد ومشبعا لاحتياجاته ، أو قد يكون في اتجاه سلبى أى معارض لرأى العائلة • بمعنى اخر فاننا نستطيع القول بأن جميع العوامل الفردية التي بحثناها في الفصل السابق تتاثر عند تكوينها بظروف وطبيعة العائلة التي ينمو فيها الفرد • كذلك فان عنصر التقليد يساعد على تدعيم العائلة من ناحية ، كما يساعد على تدعيم هذا الاثر استعداد الفرد لقبول اقتراحات افراد اسرته للسلوك في اتجاهات محددة •

ومن العوامل الأساسية المحددة لدور الأسرة في تكييف سلوك الفرد طبيعة التفاعل بين افراد الأسرة ومدى الاتصال الاجتماعي بينهم اذ كلما زاد التقارب والتفاعل بين اعضاء العائلة ، كان ذلك أدعى الى وجود وحدة في الرأى واتفاق على انماط السلوك ، وبالعكس اذا كانت العائلة غير مترابطة اجتماعيا ، كان ذلك دليلا على ضعف تاثيره في توجيه سلوك اعضائها ·

ولا شك ان توزيع السلطة والمسئولية بين اعضاء الأسرة يحدد الى مدى بعيد تاثيرها على سلوك افرادها · فالموقف من حيث التاثير على الأبناءيختلف تبعا لما اذا كان الأب هو المسيطر على شئون الأسرة ام الأم ، اذ تختلف انماط السلوك التي يعمل كل منهما على تنميتها في الأبنـاء ·

الفصل الثـالث

الفـرد والمجتمـع

The Individual and Society

يعيش الانسان منذ ولادته حتى مماته عضوا فى مجتمع ٠ والحياة فى مجتمع تعنى أن يظل الانسان دائما تحت ضغط وتاثير هذا المجتمع ٠

ان المجتمع عبارة عن تجمع منظم من الأفراد الذين يتفاعلون معا حيث تترسد جهودهم فى سبيل تحقيق أهداف مشتركة ٠ ويميل افراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقدات وافكار متمـاثلة ، كمـا انهم يتخـذون أنماطا سلوكية مشتركة أو متقاربة ٠

والمجتمعات الحديثة غاية فى التعقيـد والتشـابك الأمر الذى يوضـح صعوبة تتبع اثارها على السلوك ٠ فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصـغر Communities او البيئـات المحليـة وتلك تتركب مـن جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة ٠

ويمارس المجتمع Society تاثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز وأدوار محددة ٠

فالفرد يتم أعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه أن يلعب دورا محددا أى يتطلب منه انماطا سلوكية يحددها المجتمع ٠ والافراد فى اى مجتمع ينقسمون الى فئات لعدة معايير اساسية :

١ ـ فئات العمر والجنس المختلفة ٠

٢ ـ فئات عائلية (أو قبلية) ٠

٣ ـ فئـات مهنيـة ٠

٤ ـ مجموعات من الاصدقاء أو تجمعات للهوايات ٠

٥ ـ فئات المراكز الاجتماعية ٠

وكل انسان يشغل مركزا محددا في كل من تلك الفئات . فالفرد قد يكون شابا ، ذكرا ، طالبا ... وهكذا . وتختلف المراكز التي يشغلها الانسان باختلاف مراحل حياته ففي فترة من عمره يشغل مراكز الابن والطالب ، وفي مرحلة أخرى يشغل مراكز الأب ، العامل والنقابي مثلا . كل من تلك المراكز يؤدي وظيفة ، اجتماعية محددة فالعامل وظيفته الانتاج والطالب التعلم والتثقيف واكتساب المهارات المختلفة ، والجندي وظيفته الدفاع عن الوطن وهكذا .

وبالنسبة لكل مركز من تلك المراكز هناك مجموعات من التوقعات يشترك فيها أعضاء المجتمع عما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز ، وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز ، فالمدرس مثلا يتوقع منه أن يستخدم الأساليب العلمية الحديثة في تعليم وتثقيف النشء . كذلك فان التوقعات تشمل الحقوق أو الامتيازات التي يجب أن يحصل عليها شاغل المركز المعين .

وقد سبق لنا الحديث عن فكرة الدور ولكن ما يهمنا التأكيد عليه الآن هو أن الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها . تلك المراكز تطلب من الفرد أن يسلك بطرق محددة في مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بهذا المركز . وعلى ذلك نجد أن الانسان حين يمارس عملياته السيكولوجية الأساسية من ادراك وتفكير وشعور فانه يكون محاطا بتوقعات الآخرين ويضع نصب عينيه المزايا التي يحصل عليها لو التزم بتلك التوقعات . كذلك فانه يأخذ في الاعتبار المتاعب التي قد يتعرض لها حين الانحراف عن تلك التوقعات .

وقد أوضحنا سابقا أن الأفراد الذين يشغلون نفس المراكز لا يتوقع أن يسلكوا نفس السلوك استجابة لمطالب المركز بل أن هناك اختلافا بين انواع السلوك الفردي تعكس الاختلافات الأساسية بين الأفراد من تفكير ودوافع ومشاعر أي اننا نستطيع أن نحدد بوضوح دور المجتمع في التأثير على السلوك الانساني .

ان المجتمع يمثل بيئة اجتماعية موحدة تواجه الأفراد المختلفين . والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بانواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها . في ذات الوقت فان المجتمع يكافيء الفرد على تنفيذه للتوقعات الاجتماعية ويعاقبه على الانحراف عنها . ان المجتمع يضع الاطار العام للسلوك الانساني

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار في نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة ٠

مظهر آخر من مظاهر تاثير المجتمع على السلوك الانساني هو عملية تقسيم الأفراد الى طبقات اجتماعية Classes ٠ ان الطبقات الاجتماعية هي محاولة لترتيب الأفراد من حيث اهميتهم الاجتماعية ٠

والتقسيم الاجتماعي (١) Social Stratification يتم على اساس عدة صفات اهمها الدخل ، مستوى التعليم ، والمهنة التي يشغلها الفرد ٠ وبالتالي نستطيع تقسيم المجتمع الى مجموعات بحسب تلك المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون في خاصية معينة ٠ وهناك اساليب مختلفة لقياس التقسيم الطبقي للمجتمع وتوزيع الأفراد على تلك الطبقات لسنا بحاجة الى الدخول في تفاصيلها ٠

وبرغم ان مفهوم الطبقات الاجتماعية قد لا يتفق مع طبيعة الفكر الاشتراكي الا ان عدم التوافق لا يصدر عن انكار لحقيقة الطبقات الاجتماعية وانما عن ادراك لآثارها الاجتماعية حيث تعمل على توجيه السلوك الانساني في اتجاهات محددة ، أو حين تتسلط طبقة معينة على مصادر الثروة ووسائل الانتاج وتتمكن بالتالي من السيطرة على اتجاهات السلوك العام في المجتمع ٠ وهذه بالذات هي نقطة اهتمامنا بدراسة الطبقات الاجتماعية ٠ وينبغي أن توضيح ان مفهوم الطبقة لا يقتصر على تقسيم الأفراد تبعا لثرواتهم او دخولهم ، بل انه يمتد ليشمل معايير اخرى مثل مستويات التعليم ، او المهن التي يحترفها الأفراد ، ونواع التطلعات التي يسعون اليها ٠

والطبقة الاجتماعية بهذا المفهوم تعتبر مؤشرا هاما على السلوك الانساني

---

(١) هناك على الأقل ثلاث طرق لقياس التنظيم الطبقي للمجتمع هي الطريقة الموضوعية حيث يحدد الباحث عدة معايير موضوعية كالدخل والمهنة والتعليم ويحاول الحصول على معلومات عن مراكز الأفراد المختلفين بالنسبة لكل منها ٠ والطريقة الشخصية تعتمد على توزيع الأفراد على طبقات مختلفة تبعا لوجهة نظر الأفراد انفسهم ٠ واخيرا هناك طريقة ثالثة تعتمد على ادراك الآخرين للطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها الفرد ٠

حيث انها تمثل البيئة الاجتماعية الطبيعية التى يعيش فيها الفرد • والظاهرة الأساسية أن الأفراد الذين ينتمون الى طبقة معينة يميلون الى الانحصار داخل حدودها ويقصرون اتصالاتهم وتفاعلاتهم من الأفراد الآخرين فى ذات الطبقة• وبالتالى فان تطور الطبقات يؤدى الى خلق عوائق بينها وبين بعض ، الأمر الذى يخلق نوعا من الانفصال الفكرى والاجتماعى فى المجتمع • من امثلة هذا الانفصال :

١ ـ الأفراد الذين ينتمون الى نفس فئة الدخل ، او نفس الطائفة المهنية او التابعين لنفس الفئة من حيث التعليم يميلون الى السكنى فى مناطق معينة مشتركة (مدينة المهندسين ، مدينة الأطباء ، مدينة الصحفيين كلها امثلة على هذا الميل الطبيعى للتجمع والتركيز بين اعضاء الطبقة الواحدة) •

٢ ـ الميل الى تكوين وحدة فكرية وثقافية عامة تجمع الأفراد الذين ينتمون الى نفس الطبقة • وبذلك نجد أن هناك وحدة فى الأهداف والمصالح واشتراكا فى الاتجاهات والأفكار الأمر الذى ينعكس على السلوك • اذن نستطيع تفسير الخلاف بين سلوك الأفراد برده الى اختلافاتهم الطبقية ، ومن ناحية اخرى نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد المعين اذا عرفنا الطبقة التى ينتمى اليها • ولعل ابرز مثال على ذلك ما يحدث حين تعلن الدولة عن تأميم تجارة بعض السلع فان الأفراد المختلفين من ابناء الشعب تختلف اتجاهاتهم وأراؤهم حيال هذا الموضوع وبالتالى تختلف تصرفاتهم من تاييد او معارضة القرار بحسب اختلاف طبقاتهم • وعادة يكون التاييد للقرار مصدره الأساسى أصحاب الدخول البسيطة من عمال وفلاحين وصغار الموظفين الذين يتبينوا فى القرار فرصة لتخفيض الأسعار والحد من الأرباح الطائلة التى يحصل عليها التجار • من ناحية اخرى فقد يعارض التجار واصحاب راس المال (ليس فقط المتعاملين فى تجارة السلع المؤممة اى الذين اضيروا مباشرة ، بل ايضا التجار على اختلاف فئاتهم) الذين يدركون أن هذا القرار قد يكون فاتحة لغيره من حركات التاميم التى تهدد مصالح طبقتهم بصفة عامة •

ان نقطة التركيز الأساسية فى موضوع الطبقات الاجتماعية وتأثيرها على السلوك هى أن تلك الطبقات بغض النظر عن الأساس الذى تقوم عليه ، انما تحدد البيئة الاجتماعية للانسان ، وبالتالى تحدد له انماط التفكير والسلوك الملائمة لطبقته ولا يقتصر اثر الطبقة الاجتماعية على اعضائها الحاليين بل يمتد ايضا ليشمل الاعضاء المحتملين Potential Members الذين يتطلعون الى الانضمام لتلك الطبقة وبالتالى يتمثلون فى تفكيرهم وسلوكهم بالأنماط السائدة بين ابنائها Reference Group .

ان كل طبقة من الطبقات الاجتماعية لها عرف وعادات وتقاليد يتبعهـا افرادها كذلك فان كلا من تلك الطبقات تحدد قواعد للسلوك ينبغي عـلى الفرد الالتزام بها والا يستبعد من الطبقة • مثال ذلك في مجتمع العمال والفلاحين نجد هناك قواعد اخلاقية واساليب للسلوك اذا خـرج منها الفلاح اعتبره الفلاحون منحرفا وخارجا عن اجماع زملائه وبالتالي يفقد ارتباطه بهم وقد يكلفه ذلك حياته في بعض الأحيان •

ومصدر التزام الفرد بتلك القواعد والتقاليد يعود الى حاجته الى الانتماء الى جماعة يشعر فيها بالأمن والطمانينة من ناحية ، والى اعتماده على تلك الفئة في اشباع حاجاته المختلفة • ولا شك انه اذا انعدم هذا الاعتماد عـلى الجماعة ، فان الفرد يصبح في امكانه الخروج عن تلك التقاليد •

المظاهر السلوكية للاختلافات الطبقيـة :

لقد اوضحنا ان الطبقة الاجتماعية تمثل البيئة الاجتمـاعية الحقيقيـة للانسان • وبالتالي فان تقاليد وعادات الطبقة الاجتماعية وطبيعة الأهداف التي تسعى اليها تنعكس على تصرفات وسلوك افرادها • وهناك عدة مظاهر سلوكية لهذا الاختلاف الطبقي نذكر منها الآتي :

١ ــ السلوك الاستهلاكي •

٢ ــ المشاركة في النشاط الاجتماعي العام •

٣ ــ اساليب التربية والتعليم للأطفال •

٤ ــ اساليب ووسائل الاتصالات •

٥ ــ السلوك العائلي وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات في العائلة •

٦ ــ درجة التوافق او الانحراف الشخصي مع تقاليد الطبقة •

تلك المظاهر السلوكية المختلفة تتباين بين ابناء الطبقـات المختـلفة في المجتمع الواحد لتعكس اثر تلك الطبقات في تحديد السلوك الانساني وتوجيهه •

مرة اخرى نعود الى الحقيقة الاساسية ، فالسلوك الانساني هو حصيلة تفاعل الفرد مع بيئته • وهذا يبرز صعوبة التحليل للسلوك الانساني لتعدد وتشابك العوامل الفردية والبيئية المؤثرة على السلوك من ناحية • كما انه يفسح الأمل لفهم السلوك الانساني من ناحية اخـرى اذ يحدد الاطار العـام للبحث في هذا الموضوع وتصبح المهمة بعد ذلك ممكنة وان كانت تحفهـا الصعوبات من كل جانب •

الفصــل الرابع

الثقــافة

Culture

لقد عرفت الثقافة بانها مركب يحتوى على المعرفة ، والعقيدة ، الفن ، الاخلاقيات ، القانون ، العــادات ، والقيم والتقــاليد المختلفة التى يكتســبها الانسان باعتباره عضوا فى مجتمع · اى ان الثقافة هى اى شىء يتما ، الانسان ويشاركه فيه اعضاء المجتمع بصفة عامة :

«Culture is everything which is socially learned and shared by the members of a society». (١)

وتنقسم ثقافة المجتمع الى نوعين :

الثقــافة المادية Material Culture وهى تتضمن نتــائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، انشاءات واشياء ملموسة مختلفة تدل كلها على ثقافة المجتمع وأساليب سلوكه · والثقافة غير المادية Nonmaterial وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها ·

اذن الثقافة هى نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد · فهى اذن على حد قول بعض علماء الاجتماع الاسمنت الذى يحكم وثاق افراد المجتمع بعضهم مع بعض (٢) · ان الثقافة التى نعنيها هنا هى انماط السلوك المشتركة التى يتبعها ابناء المجتمع الواحد ·

---

(١) Hurton, P.B. and Aunt, G.L., Sociology. N.Y. McGrow-Hill Book Co., 1964, p. 51.

(٢) J.L. Gillin and J.P. Gillin, Cultural Sociology, The Macmillan Company, New York, 1948.

ان الانسان يبدأ حياته وهو جاهل تماما بأي نمط للسلوك ٠ كل ما يملكه الانسان في بدء حياته هو مجموعة من الحاجات والرغبات التي يجب عليه اشباعها بطريقة أو اخرى ٠ ومن خلال التجارب التي يمارسها لاشباع رغباته ، ومن خلال ما تتميز به تلك التجارب عادة من اخطاء يتعلم الانسان ويكون لنفسه ثقافة ، اي يبتكر انماطا للسلوك يشترك فيها اعضاء المجتمع ٠ لذلك تختلف الثقافات من مجتمع لآخر ٠

ومن العوامل الاساسية المساعدة على نشأة الثقافة وتطورها ، قدرة الانسان على التعلم ٠ ان الانسان يتميز على غيره من المخلوقات بالقدرة على التعلم السريع ٠ لقد اثبتت التجارب العلمية أن بعض انواع الحيوانات لديها القدرة على التعلم ولكن الانسان يتفوق بالسرعة في التعلم ، كذلك فان قدرة الانسان على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معان محددة اليها يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة ٠

ان قدرة الانسان على التعبير ونقل معلوماته وافكاره الى الآخرين تعتبر من العوامل الهامة المساعدة على نشأة الثقافة ٠ ان التعلم الانساني والقدرة على التذكر وتسجيل المعلومات تساعد على الاحتفاظ بتلك المعلومات وانتقالها من جيل الى جيل وبذلك يمتد اثر الثقافة عبر الأجيال ٠

واللغة باعتبارها مجموعة من الأصوات التي تحمل معان معينة تساعد الانسان على نقل افكاره ومشاعره والتعبير عن ادق خلجات النفس وبالتالي يستطيع مشاركة غيره في تجاربهم واشراكهم في تجاربه وخبراته الأمر الذي يمكن من نمو الثقافة وانتشارها ٠ ولا شك أن اللغة المكتوبة تتميز في هذا المجال وتتفوق تفوقا ساحقا على اللغات غير المكتوبة ٠ لذلك فان المجتمعات التي لا تستطيع تدوين لغتها تتميز بالبساطة في ثقافتها حيث تلعب الذاكرة الانسانية — وهي محدودة بطبيعتها — الدور الأساسي في حفظ تلك الثقافة ٠ والثقافة الانسانية لها قدرة على التراكم والتطور السريع ، لذلك فان من مشاكل الانسان الأساسية في العصر الحديث ملاحقة التطور في الثقافة وتعديل موقفه تبعا لذلك ٠

الثقافة ٠٠٠ مجموعة من التوقعات السلوكية :

ان الثقافة تتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد ٠ أن الثقافة عبارة عن نظام متكامل من التوقعات لما

يجب أن يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة · وتتخذ تلك التوقعات السلوكية (أو قواعد السلوك المنتظر أن يتبعها الأفراد) أشكالا مختلفة كالآتي :

١ ـ العادات الشعبية Folkways

ان جماعات الناس في مجتمع معين اذ تواجهها مشكلات الحياة المختلفة التي تتطلب حلا معينا تجرب كثيرا من الطرق البديلة لحل كل مشكلة · مثلا عادات الاكل أو الزواج ، أو تقاليد التحية والمجاملات ، كلها مشاكل تتطلب الوصول الى انسب الطرق لحلها · ومن خلال تجارية المستمرة على مدى الزمن ، يصل الانسان الى حل لكل مشكلة وبتجربة هذا الحل وثبات نجاحه ينتشر تطبيقه واستخدامه وينتقل من جيل الى جيل الى أن يستقر ويرسخ كعادة أو تقليد شعبي لهذا المجتمع بالذات ، مثال ذلك البدء بالمصافحة باليد اليمنى يعتبر عادة شعبية متأصلة في كثير من المجتمعات ، أو عادة الأكل ثلاث مرات في اليوم ، أو طريقة الأكل ذاتها · ولا شك أن تلك العادات الشعبية تمثل مصدرا أساسيا من مصادر دراسة ثقافات الشعوب ·

أن العادة الشعبية هي الطريقة المعتادة التي يؤدي بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة · وتكتسب الأجيال الجديدة في المجتمع تلك العادات (أو أنماط السلوك) أما بالتعليم المباشر (حين تنهر الأم طفلها وتأمره أن يستخدم يده اليمنى في الأكل بدلا من اليسرى) أو بالملاحظة والتقليد ·

٢ ـ المحـــرمات Taboos

أن بعض العادات الشعبية السابق ذكرها لا يترتب على مخالفة الشخص لها أي ضرر سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمجتمع · فالفرد الذي يصر على استخدام يده اليسرى بدلا من اليمنى في الاكل والكتابة لا يضر احدا ولا يعتبر خارقا لتقاليد وعادات المجتمع بالرغم من انه قد يصبح موضع ملاحظة الآخرين · ولكن هناك بعض أنواع العادات الشعبية التي يرتبط بها عنصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها والا تعرض للعقاب والرفض الاجتماعي · فالفتاة الشرقية التي تتزوج بدون موافقة الأسرة انما تعرض نفسها وزوجها لمتاعب قد تستمر مدى الحياة · والابن الذي يعصي والده انما يجلب على نفسه سخط الجميع وامتناعهم عن مد يد المساعدة اليه · وتزداد أهمية الالتزام ببعض العادات الشعبية الى الحد الذي يصل بها الى مرتبة التحريم · فالمسلم محرم

عليه اكل الخنزير او الزواج بمن هي محرمة عليه ، والمسلمة يحـرم عليهـا الزواج من غير المسلم وهكذا · تلك العادات ينبغي الالتزام بها والا اعتبـر الفرد منحرفا يحق عليه الجزاء والعقاب · وفي بعض الأحيان قد تنشأ تلك المحرمات نتيجة لتجربة فردية ، ولكنها تمتد وتشمل الاجيال المتعاقبة دون أن يحاول احد التشكيك في جدواها أو السؤال عن مصدرها والحكمة في التحريم· وقد تنشأ بعض المحرمات بحـكم قواعد الدين او العقيـدة التي يلتزم بهـا الأفـراد ·

٣ ـ النظم الاجتماعية Social Institutions

تمثل بعض تلك العادات الشعبية اهمية اكثر من غيرها · وحينما يتراكم بعض من تلك العادات المتعلقة بحاجة انسانية اساسية يطلق عليها اسم نظام اجتماعي وهناك على الاقل خمسة انظمة اجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات الحـديثة ·

(أ) النظام العـائلي ·

(ب) النظـام الديني ·

(جـ) نظـام الدولة ·

(د) نظام التعـليم ·

(هـ) النظـام الاقتصادي ·

كل من تلك الانظمة يحتوي على عـدد من الانماط السلوكية المتعـارف عليها اجتماعيا والتي تمثل جزءا من الثقافة العامة للمجتمع · تلك الأنماط السلوكية يحيطها عدد من التقاليد ، الاتجاهات ، القيم والطقوس والرموز التي تؤيدها وتدعمها ·

٤ ـ القـانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الانسـاني حيث يحـدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه ، بالاضافة الى ذلك فالقانون يحدد العقوبة التي تنزل بمن يخالفه · لذلك فالقانون هو أصرح وأوضح المحددات الثقافية للسلوك الانساني · وأن كانت هنـاك مخالفات قد لا تكتشف او اذا كان القانون نفسه قابلا للتعديل ، الا ان المبدأ الأساسي هـو ان القانون منظم ومحدد للسلوك الانساني ·

وثقافة أي مجتمع عبارة عن مركب معقد ومتشابك من عدد لا نهائي من الخصائص الثقافية البسيطة Traits التي تمثل كل منها نمطا من أنماط السلوك المكتسب - مثال ذلك تقليد المصافحة باليد حين لقاء الأصدقاء ، أو تقبيل يد المسنين من افراد العائلة • ويفرق لينتون Linton (١) (١٩٣٦) بين الخصائص الثقافية العامة أي التي يشترك فيها كل أعضاء المجتمع Universals والخصائص التي يقتصر الالتزام بها على فئات معينة من الناس • وخصائص الثقافة العامة هي تلك الأنماط السلوكية التي يعرفها ويلتزم بها كل أعضاء المجتمع • من ناحية اخرى فهناك بعض الخصائص الثقافية التي تتيح للفرد حرية الاختيار بينها Alternatives فالفرد يستطيع المفاضلة بين أساليب مختلفة للسكنى ، الانتقال ووسائل اشباع الحاجات المختلفة كانتقاء الزى المناسب او نوع التعليم المفضل • والنوع الأخير من الخصائص الثقافية هو الذي يسود بين جماعة معينة من ابناء المجتمع Speciality • مثال ذلك وجود لغة خاصة يتفاهم بها ابناء المهنة الواحدة لا يفهمها الآخرون • وبصفة عامة فان كل جماعة من جماعات المجتمع (تبعا للمعايير المختلفة في تقسيم المجتمع الى جماعات كالعمر ، الجنس ، المهنة) تكون لنفسها مجموعة من الخصائص الثقافية لا تشاركها فيها المجموعات الأخرى •

من ناحية اخرى فقد يتكون في داخل المجتمع الواحد مجموعة من الثقافات الفرعية او المشتقة Subcultures فالمهاجرون من ابناء فلسطين في احدى الدول العربية يكونون لنفسهم ثقافة خاصة بهم قد تختلف عن الثقافة العامة للمجتمع الذي يعيشون فيه • أو مثلا في مصر نجد عددا من الثقافات الفرعية تميز قطاعات رئيسية في المجتمع كثقافة الريف او المناطق الساحلية • تلك الثقافات الفرعية برغم تميزها عن الخط العام للمجتمع . الا أنها ليست منفصلة عنه تماما . بل هي تستمد أصولها منه ومازالت ترتبط به ارتباطا عضويا •

اذن نستطيع تلخيص ما ذكرناه عن الثقافة حتى الآن في أنها عبارة عن طرق وأساليب للسلوك المكتسب التي تنشأ وتتراكم في المجتمع ويلتزم بها أعضاء هذا المجتمع • أي أننا يمكن ان نصف المجتمع بأنه جماعة من الناس يشتركون في ثقافة عامة • وتتخذ الثقافة مظاهر مختلفة كالعادات الشعبية ،

---

(١) Ralph Linton, The Study of Man. N.Y. : Appleton-Century-Crofts. 1936 Chapter 16.

المحرمات ، القانون والتقاليد المختلفة - وتنتظم تلك الخصائص الثقافية في نظم اجتماعية متميزة كما أن الثقافة في المجتمع تتكون من خصائص عـامة يشترك فيها كل أبناء المجتمع ، أو خصائص خاصة بجماعات أو فئات معينة ويتوسط هذين النوعين الخصائص التي تسمح للفرد بضـرورة الاختيار بينها . ومن ناحية أخرى فان الثقافة العامة للمجتمع قد يتفرع عنها ثقافات جانبية تميز قطاعات رئيسية منه .

ان الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتمـاعي يسانده عـدد مـن الافكار والقيم والمبادىء .

«A Culture is an integrated system of behavior, with its supporting ideas and values». (١)

معنى الثقـافة :

ان اى موقف اجتماعي يكتسب معناه من الثقافة الخاصة بالمجتمع الذى يحدث فيه . فنفس الموقف الاجتماعي يكتسب معـان مختلفة في الثقـافات المتباينة للمجتمعات مثال ذلك الفرد الذى يحدد موعدا لمقابلة شخص اخر في الساعة السابعة مساء في مكان معين ثم لا يأتى الا في الثامنة الا ربعا . مثل هذا الموقف يحدث كل يوم آلاف المرات في المجتمع المصرى دون ان يثير في النفس اى شعور بالضيق أو الامتعاض ، بل يؤخـذ على أنه تصرف طبيعي ومقبول اجتماعيا (بل ان الشخص الآخر في غالب الامر يوطن نفسه على هذا الاحتمال وبالتالي لا يأتى للمقابلة الا في السابعة والنصف مثلا) . ذلك المعنى الذى يكتسبه هذا الموقف الاجتماعي مستمد من طبيعة الثقافة المصرية التي لا تعطي للوقت أهمية خاصة فاذا انتقلنا الى ثقافة أخرى ولتكن احد المجتمعـات الأوروبية فان ذلك الموقف سوف يكتسب معنى مخالفا تماما حيث يثير غضب وامتعاض الشخص المنتظر وفي غالب الأمر فانه سيغادر المكان بعد عشر دقائق من الانتظار ، ويميل الى وصف ذلك الصديق المتأخر بالاهمال وعدم اللباقة . ذلك أن للوقت مفهوما اخر في الثقافة الأوروبية .

من هنا تستمد الثقافة معناها باعتبارها الاطار العام الذى يتحرك فيـه الفرد ويسلك . ولا شك أن السلوك الانساني يتلون وينطبع بخصائص الثقافة

---

(١) Hor‘ n danhunt, Ibid. p. 69.

التى يعيش فيها الفرد • وفى اغلب الأوقات فان الفرد حين يسـلك بطريقة معينة فهو لا يدرى انه واقع تحت تاثير معتقدات وآراء ثقافية معينة • وقد لا تتاح لى فرصة للتفكير فى هذا الامر الا اذا خرج عن نطاق ثقافته واتصـل بثقافات مجتمعـات اخرى •

ان الثقافة عبارة عن نظام للسلوك يتبعه الافراد بحكم العادة وبدون تفكير ، ومن ثم فان الانسان فى جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معينة •

Each person is, far more than he will ever known, the product of his cultures». (١)

وظائف الثقافة فى تحديد السلوك الانسانى :

بعد هذا العرض لطبيعة الثقافة ومعناها ، يهمنـا الآن ان نحـدد بعض الوظائف الاساسية التى تمارسها الثقـافة فى مجال تحـديد وضبط السلوك الفردى فى المجتمع :

١ ــ تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية •

٢ ــ تحدد الثقافة الاتجاهات ، والقيم والأهداف •

٣ ــ تحدد الثقافة الخرافات والأساطير والقوى الخفية التى يؤمن بها الأفراد •

٤ ــ تحدد الثقافة انماطا معينة للسلوك •

١ ــ أن الوظيفة الأولى للثقافة انها تحـدد معانى المواقف الاجتمـاعية المختلفة • فحين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى فى مواجهة شخص آخر ، فان ثقافة المجتمع تعطى هذا الموقف معنى المصافحة والسلام ، فى حين أن ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان فى ثقافة أخرى • مثال آخر ، موقف الموظف فى احدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب امامه اثناء ساعات العمل الرسمية قد لا يعنى فى ثقافتنا اكثر من انه يتناول افطاره (وهوشىء محبب فى ذاته) ، فى حين أن ذات الموقف قد يعنى التأخر والهمجية والاهمال والاستهتار فى ثقافات شعوب اخرى •

---

(١) المرجع السابق ص ٧٣ •

ان طريقة نطق الكلمات قد تعطيها معسان مختلفة باختلاف الثقافات وبالتالي فان الفرد الغريب عن ثقافة مجتمع يجـد نفسه مضطرا الى دراسة وتفهم تلك الثقافة حتى يستطيع تفهم المواقف الاجتماعية التي تقابله • وبمعنى اخـر حتى يستطيع فهم السلوك الانساني ، أي ان الثقافة تسـاعد على فهم وتوضيح السلوك الانساني •

٢ ـ من ناحية أخرى فان الثقافة تحدد للفرد ما هو طيب وما هو ردىء ، وما هو جميل وما هو قبيح • ان الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته ، والقيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى اليها • ان معنى الجمال يختلف عند الفلاح المصرى عنه عند الفلاح الانجليزى مثـلا • ان معـانى الشرف ، والأمانة ، والنجاح ، والاخلاص تختلف باختلاف الثقافات • والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة •

والانسان في عملية اكتسابه لتلك الاتجاهات والقيم والأهداف ، قد يؤيد الثقافة العامة او يعارضها ، وقد يعدل الفرد من المعاني التي تعطيها الثقافة لتلك الأمور أي انه قد يحيط تلك المعاني باتجاهاته الشخصية ويصبغها بأفكاره الذاتية ، ولكنه بصفة عامة يعيش ويفكر داخل الاطار الثقافي العام للمجتمع • ان الثقافة المسـامة لا تلغي الفروق والاختلافات بين الأفراد ، ولكنها تمثل الاطار العام الذى تتفاعل فيه وتتلاقى تلك الاختلافات والفروق •

٣ ـ ان الخرافات والأساطير والاعتقاد في وجود قوى غير طبيعية أو خارقة للعادة تكون جزءا أساسيا من ثقافة أى مجتمع ، وبالتـالي فهي تمثل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم • فالتفاؤل والتشاؤم، والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردى تجد أساسها غالبا في الخرافات والأساطير التي تثير الانسان لأنواع مختـلفة من السلوك أو تمنعه من أنواع أخرى •

والدراسـة العلميـة للسـلوك الانسـاني ومدى تأثره بتلك الأسـاطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها أو عدمه ، بل ان نقطة التركيز هي في مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير •

ان الثقافة تعطي الانسان وجهة نظر كاملة عن العالم والحياة • وان الأسئلة عن اصل الحياة ، حقيقة الله وغيرها من الأسئلة الهـامة تجـد لهـا اجابات في الثقافات المختلفة حيث يستطيع الفرد الاعتماد عليهـا في تكوين اتجاهاته ومعتقداته •

٤ ـ واخيرا فان الثقافة توفر للفرد أنماطا سلوكية يستطيع اتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر الى المرور بمصاعب التجـربة والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يجابهها ·

وهناك ظاهرة اساسية تربط الفرد بثقافة مجتمعه وهي تحيز الفرد لتلك الثقافة واعتبارها افضـل وأرقى الثقـافات Ethnocentrism · وسر ذلك التحيز مرجعه الى :

١ ـ تعود الفرد على انماط السلوك التي تقدمها ثقافته ·

٢ ـ عدم فهم الفرد العادي لخصائص الثقافات الاخرى ·

٣ ـ ان التحيز للثقافة التي يعيش في ظلهـا الفرد وسيلة للدفاع عن نقط الضعف والقصور التي بها ·

والتحيز الثقافي له آثار سلوكية واضحة اهمها :

١ ـ ترويج الوحدة الجماعية والاخـلاص والروح المعنوية العـامة وبالتالي يصبح مصدرا للقومية والوطنية ·

٢ ـ حماية الثقافة من عوامل التغير ·

ان الثقافة امر نسبي يختلف مفهومه من مجتمع لآخر . وبالتالي يختلف تأثير الثقـافات على السلوك الفردي بحسب طبيعة المجتمع ومـدى تقـدمه وتطوره ·

الثقافة وشخصـية الفرد :

ان الجماعة هي حاملة الثقافة · والتفاعل بين الجماعات من المواقف الثقافية التي تعطي للعالم المحيط بالفرد معنى · تلك المعاني يكتسـبها الفرد وتندمج في تكوين شخصيته · فالفرد حين يولد يكون قابلا للتشكيل في أي اتجاه تبعا لطبيعة الثقافة التي يولد في ظلهـا · وكل مجتمع يحـدد لنفسـه مجموعات من الأنماط السلوكية العامة (الثقافة) ويعمل على تطويع الأفراد اجتماعيا وفقا لتلك الانماط السلوكية · وفي هذا البحث يهمنا أن ندرس التأثير الذي يقع على الشخصية الانسانية بحكم كون الفرد عضوا في مجتمع له ثقافة محـددة ·

تتحــدد الشخصية وتتشــكل نتيجــة لعمــلية التطــويع الاجتمــاعي Socialization التي تتم في جــو ثقافي معين او يكتسب الفــرد تلك الانماط السلوكية من خلال تجاربه وخبرته حيث يكافيء المجتمع من يلتزم بالثقــافة العــامة Conformists ويعاقب من يحيد عنها Nonconformists فاذا كنا قد تبينا سابقا ان للانسان حاجتين اساسيتين ، الأولى هي السعي وراء الكسب والسعادة ، والثانية هي اجتناب الالم والشقاء ، اذن يمكن تفسير اتجاه الانسان الى الالتزام بثقافة المجتمع اى بقواعد السلوك العامة حيث ان هذا الالتزام يتفق مع طبيعة الانسان بصفة عامة . ولا يجب ان يفهم هذا القول عــلى ان الفرد لا يزيد على كونه آلة سلبية تتشكل وفقا لتعاليم المجتمع . ولا يعني ذلك ان ابناء المجتمع الواحد يمكن النظر اليهم على انهم نمــاذج بشرية نمطيــة لايختلفون ، فقد أوضحنا أن الافراد يختلفون في قدراتهم العقلية واستعداداتهم الشخصية ، كما انهم يختلفون في اساليب تفكيرهم وطبيعة ادراكهم للأمور من حولهم وبالتالي نجد ان كل فرد (او جماعة من الافراد) يميــل الى ادراك الثقافة وتفسيرها بطريقة تختلف عن الطريقة التي يدركها بها افراد آخرون . بنفس المنطق فان الطبقات المختلفة وفئات المجتمع المتميزة تختلف في ادراكها وتفسيرها للثقافة العامة . ومن هنا تنشأ الثقافات الفرعية او الجانبية . فكل فرد اذن له جهاز بيولوجي متميز ، وكذلك تاريخ من التفاعل الاجتماعي يختلف عن خبرة الآخرين في تفاعلهم ، وعلى هذا الأساس فقد ذكر بعض الكتاب (١) ان كل انســان :

«Every man is in certain respects

— Like all other men. — يشابه كل الآخرين في بعض النواحي .

— يشابه بعض الآخرين في نواح اخرى .
— Like some other men.

— يختلف عن اى انسان اخر في نواح خاصة .
— Like no other man.

ان الثقافة والشخصية لا ينفصلان بل هما وجهان لنفس الشيء . انهما نتاج ذات العملية التي يسعى الفرد من خلالها الى التاقلم والتكيف مع البيئة

---

(١) Khuckholhn and Henry A. Murray (eds.), Personality in Nautre, Society and Culture, Alfreed A. Knopf, Inc., New York, 1949, p. 35.

الجغرافية التي يعيش فيها ، والجماعات الاجتماعية التي يتصل بها · ان الثقافة والشخصية تتكونان داخل الشخص من خلال التعلم والتفاعل · ان الفرد يبدأ في التفاعل مع الآخرين منذ أول لحظات حياته وبالتالي يبدأ في اكتساب شخصيته ولكن نمط الشخصية التي يكتسبها الفرد يتحدد جزئيا بفعل الثقافة العامة التي يولد الفرد في ظلها ·

ان الانسان يولد ولديه عدد قليل من الميول والاستجابات التي يحصل عليها بفعل الوراثة Heredity ولكن الجانب الأكبر من استجاباته (أي انماط سلوكه) يكتسبها من الآخرين ، أي انها تكون متأثرة بثقافة المجتمع ·

ان الثقافة بتحديدها لانماط السلوك التي يجب على الأفراد الالتزام بها انما تؤثر في هذا السلوك تأثيرا مباشرا ·

اذن نستطيع أن ننهي هذا الفصل بالعودة الى المسألة الأساسية التي بدأنا بها دراستنا للسلوك الانساني وهي أن هذا السلوك الفردي ان هو الا محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة · وأن العوامل الفردية والاجتماعية والحضارية اذ تؤثر على السلوك الفردي وتشكله لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض ، بل انها تتفاعل فيما بينها لتنتج تأثيرا عاما يتبلور في شخصية الفرد وانماط سلوكه · ان الفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة وتلك الاتجاهات والمدركات تتأثر بفعل الثقافة · ولكن من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات والمدركات ذاتها تؤثر في تحديد ادراك الفرد للجماعات والثقافة العامة وتحدد مدى استجابته لها والتزام بقواعد السلوك التي تفرضها · أي أن العلاقة دائرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية التأثير ونهايته ·

●●●

الباب الرابع

المدخل السلوكي في الادارة

The Human Approach to Organization

((ان الادارة عملية تعتمد في نجاحها على الاستعانة بمفاهيم علوم السلوك ووضعها في التطبيق • وقد انعكست هذه المفاهيم في كثير من مجالات العمل الاداري بحيث يمكن القول بأن المهارة الاساسية للمدير الحديث هي التعامل مع السلوك الانساني)) •

الفصل الاول

الاشراف والقيـادة

Supervision and Leadership

ان عملية القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم الى تحقيق اهداف التنظيم · ان القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد ، والمجموعة ، وظروف التنظيم · ان القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعـاون وتفـاهم افراد مجموعته واقناعهم بأن في تحقيق اهداف التنظيم نجـاحا شخصيا وتحقيقـا لأهدافهم الشخصية ·

ان وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حـاجات ورغبات افراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الـذي ينتمـون اليـه جميعـا ·

ان للقيادة تاثيرا مهما في روح العمال المعنوية وانتاجيتهم ، لذلك كانت ومازال موضع اهتمام الباحثين · وهناك اتجاهان اساسيان لدراسة موضوع القيادة : الأول هو الاتجاه الذي يعتبر القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد ، والثاني هو الاتجاه الذي ينظر الى القيادة على انها ظاهرة تتوقف على الموقف المعين الذي يتيـح الفرصة لبروز القـائد ، بغض النظر عن مواهب الشخص ·

وثمة اتجاه ثالث وحديث يرمي الى التوفيق بين وجهتي النظر السابقتين·

الاتجاه الاول ـ خصائص القائد :

ان هدف هذا الاتجاه هو تحديد العوامل والخصائص التي تجعل الشخص قائدا ناجحا والتي توجد في صفات الفرد ذاته · وقد اختلف الآراء حـول مدى صحة هذا الاتجاه ، اذ لايمكن القطع بأن هناك علاقة ثابتة بين صفات الفرد وبين نجاحه كقائد · يذكر بعض المؤيدين لهذا الاتجاه ان هنـاك نوعا معينا من الشخصية هو الذي يصلح لأعمال القيادة ·

ومن الصفات التي تذكر على سبيل المثال في شخصيات القادة الناجحين ، الرغبة في التقدم وتحقيق الأهداف ، والرغبة في التقدم في العمل والحياة الاجتماعية ، والاستعداد لتحمل السلطة والمسئولية والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات ، والخوف من الفشل • وتختلف قوائم الصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح أو التي تتوافر فعلا في مثل ذلك القائد من رأى كاتب الى آخر • وهذا ما يضعف من فاعلية واهمية هذا الاتجاه لدراسة موضوع القيادة • وعلى الرغم من هذا التناقض فانه يمكن بصفة عامة أن نعدد بعض الصفات التي غالبا ما ترتبط بالقيادة الناجحة :

الذكاء : ان عمل القائد سواء في محيط ادارة الأعمال أو غيره من الاعمال يتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه •

النضج الاجتماعي : ان الفشل لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا النصر أو النجاح يجعلانه ينسى الهدف •

التحفز الذاتي : القائد الناجح يكون مدفوعا الى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه •

القدرة على فهم الناس والتعامل معهم : ان المدير أو القائد الناجح هو اصلا خبير بالعلاقات الانسانية واسس تنظيمها •

وبصفة عامة نخلص الى القول بأن الاتجاه الى التركيز على بعض الصفات الشخصية للفرد واعتبارها مقياسا للقيادة الناجحة ، لا يمثل كل الحقيقة في هذا الموضوع • ان القيادة ليست موهبة فردية ، ومجرد توافر بعض الصفات في الفرد لا يضمن له أن يكون قائدا ناجحا •

الاتجاه الثاني ـ خصائص الموقف :

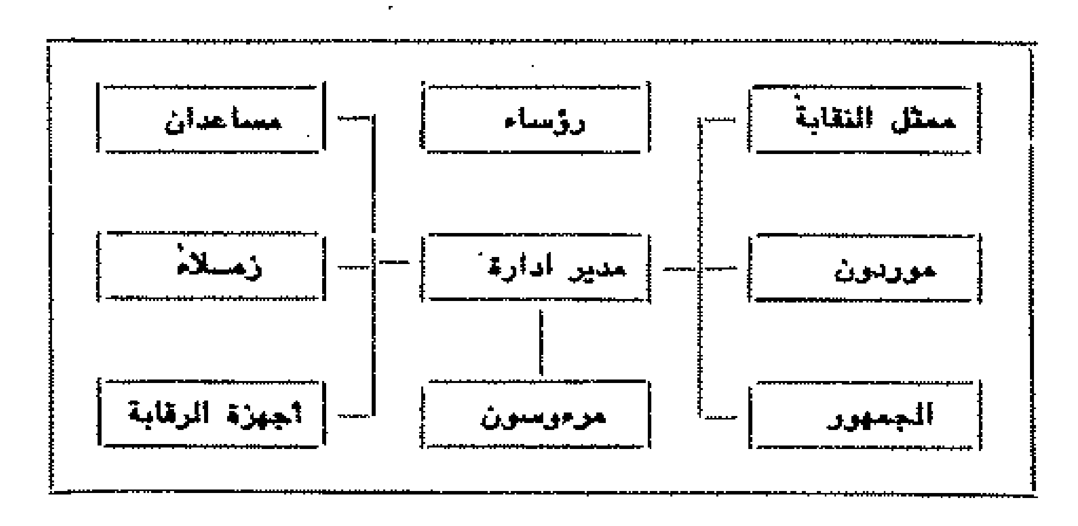
ان الاتجاه الآخر لدراسة القيادة يضع التركيز كله على الموقف الذى يوجد فيه الفرد والذى يحدد امكانياته كقائد • ويدل هذا الاتجاه على أن بعض الافراد يحرزون نجاحا باهرا في القيادة في بعض المواقف ولكنهم يفشلون تماما اذا تغير هذا الموقف • والموقف يعنى زمانا ومكانا معينين ومجموعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة •

وهذا الموقف يشمل القائد وافراد جماعته المباشرين ، وزملاءه في العمل ورؤساءه وأناسا خارجين تكون لهم علاقات عمل معه • ان هذا الموقف الاجمالي

والتفاعل المستمر بين عناصره المختلفة ، هو الذى يحدد امكانية نجاح الفرد كقائد • والشكل رقم (١) يوضح مثلا على هذا الموقف •

ويركز هذا الاتجاه الثانى على ان القيادة ليست موهبة يتمتع بهـا فرد دون اخر • ولكن القيادة هى نتيجة تفاعل القائد مع أعضاء جماعته فى ظروف محددة • وكل من هذه العناصر (القائد ، والمجموعة ، والظروف) يؤثر فى العناصر الأخرى ويتاثر بها •

وعلى هذا فان القيادة تتوقف على الموقف المعين • فالمشاكل المختلفة ، ومجموعات الأفراد المختلفة ، والاتجاهات المختلفة داخل المجموعة الواحدة ، كلها تدعو الى استعمال أساليب وكفايات قيادية مختلفة •



شكل رقم (١)

وقد ظهر اتجاه أخير يرمى الى التوفيق بين الاتجاهين السابقين • وعلى هذا فالقيادة بالنسبة الى ذلك الاتجاه الأخير تتوقف على صفات الشخص من ناحية ، ومن ناحية أخرى على الموقف الذى يجد القائد نفسه فيه •

خصائص القيـــادة :

القيادة عملية اساسية لتحقيق الأهداف • وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادى فى التأثير فى الكفاءة الانتاجية للعمال • ان القيادة عملية انسانية فى اساسها ، فالآلات لا تقود • والقيادة عملية أساسها حفز

الافراد ودفعهم الى العمل . والقيادة تسعى لتحقيق الاهداف . من ناحية اخرى فالقيادة هي مركز السلطة والمسئولية .

انواع القيــادة :

١ ـ القائد الايجــابي والقائد السلبي :

القائد الايجــابي يدفع افراد مجموعته الى العمل وزيادة الكفـاءة عن طريق اثارة حوافزهم الذاتية واقناعهم بالهدف وكسب تعـاونهم . والقائد السلبي يدفع افراد مجموعته الى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد . القائد الايجابي يحقق اهداف التنظيم وفي الوقت ذاته يحقق الرضاء للعاملين بينما السلبي قد يفشل او ينجح في تحقيق الاهداف ، ولكنه ينجح دائما في نشر الاستياء والقلق بين معاونيه .

٢ ـ القائد الاوتقراطي والقائد الاشراكي :

القائد الاوتقراطي او المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة اوضاع العمل . انه يرسم كل شيء ويحدد كل شيء وليس عليهم الا التنفيذ ، والقائد في هذه الحالة يتحمـل كل المسئولية . وهذا النوع من القيادة لا يشجع الافراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يفرون من المسئولية خشية الفشل والعقاب ، اما القـائد الاشراكي فهو الذي يشرك الافـراد في عملية تخطيط وتنظيم العمـل ويكتفي بتحـديد الاهداف العامة تاركا التفاصيل للافراد ذاتهم يقررونها بانفسهم .

مهـارات القيــادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوافر لدى القائد مهارات ثلاث :

١ ـ مهارة انسانية :

وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين افراد التنظيم . ان العلاقات الانسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الانسـانية شرطا اساسيا في المدير .

٢ ـ مهـــارة فنيــة :

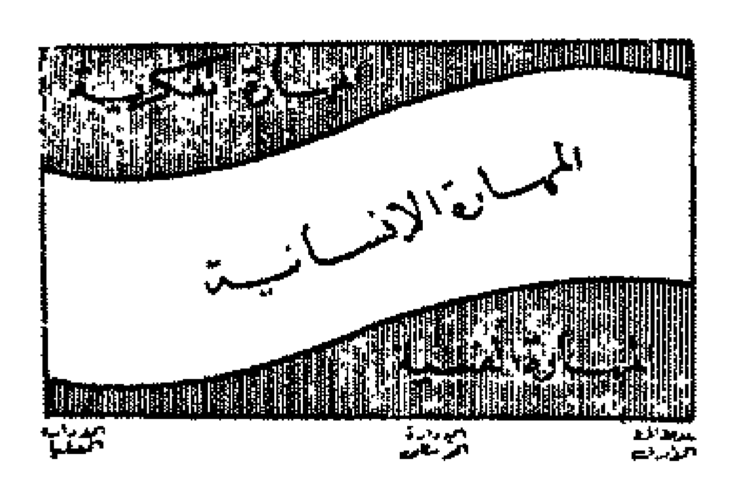
وهى المعرفة والفهم لنوع العمل الذى يؤديه المدير مثل مدير الحسابات الذى ينبغى أن يكون ملما بقواعد المحاسبة واصولها ، ومدير الأفراد الـذى ينبغى أن يكون دارسا لأسس ادارة الأفراد ومشاكلها ٠

٣ ـ المهارة الفكرية :

هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الابعاد الكاملة لأى مشكلة أى هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة ٠

وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الادارى للمدير ، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد اهميتها كلما ارتفع مستوى المدير فى التنظيم ، والشكل رقم (٢) يبين على وجه التقريب اهمية كل مهارة للمستويات الادارية المختلفة ٠

والقيادة تعنى القدرة على التأثير فى الأفراد وتوجيه سلوكهم فى اتجاه معين ، بغض النظر عما اذا كان القـائد يملك سـلطة رسمية لهذا الغرض ام لا ٠ وبالتالى فان القيادة قد تنبع من التنظيم غير الرسمى للعمال ، فنجد ان احد العمال هو القائد الفعلى للمجموعة وليس المشرف الرسمى ٠ ان القيادة تعتمد على القدرة على التأثير النابعة من قوة الفرد ٠ ومصدر هذه القوة قد



شكل رقم (٢)

يكون المركز الرسمي الذي يشغله ، أو قد يكون خبرة الفرد وعلمه أو سيطرته على ناحية مهمة من نواحي اشباع حاجات الأفراد ٠

وعلى العكس من ذلك ، فان الاشراف هو عبارة عن ممارسة السلطة الرسمية الممنوحة للفرد بوصفه عضوا في التنظيم الرسمي ، فالمشرف يتم اختياره لأداء دور معين ويجعل أهداف التنظيم العامة نصب عينيه ٠ وقد تجتمع في الشخص الواحد وظيفتا المشرف بحكم مركزه الرسمي ، والقائد الفعلي بحكم قدرته على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم ٠ والاشراف كالقيادة له أنواع هي الاشراف الأوتقراطي ، والديمقراطي (الاشراكي) ٠ ولا شك أن أنسب نوع من أنواع الاشراف هو ذلك الذي يلائم احتياجات المجموعة ٠ ولو أنه ثبت بصفة عامة أن الأسلوب الديمقراطي هو أحسن أساليب الاشراف من حيث رضاء الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الانتاجية ٠

الفصــل الثــانى

الاتصــالات

Communications

ان من المهام الأساسية للمشرف عملية انشاء واستغلال نظام للاتصالات الفعالة بينه وبين العـاملين في الشركة أو الوحدة التي يشرف عليهـا • ان الاتصالات بين المشرف والعاملين هي الوسيلة التي يوجه عن طريقها جهودهم • وعملية الاتصالات هي في حقيقة الأمر عملية تدفق المعلومات من احد اطراف العلاقة الى الأطراف الأخرى • فالمشرف أو المدير يستطيع باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ، ويساعد على تحديد أهداف الجماعات المختلفة داخل التنظيم • فالمشرف يشرح للعامل الواجبات والأعمـال التي تتوقع الادارة منه أن يؤديهـا ، والامكانيات التي تضعها الادارة تحت تصرفه لتساعده على تحقيق هذه الأهداف • كما انها سبيل الادارة لابلاغ العـاملين رأيهـا في مسـتويات الأداء والانتـاج • ان الاتصالات من الادارة الى العاملين هي السبيل أمام العـامل الى أن يحدد لنفسه مجالات العمل المتاحة امامه ، وعن طريقها أيضا يستطيع المشرف أن يستخدم نظم المكافآت والعقوبات بتوضيح أنماط السلوك التي ينبغي عـلى العامل اتباعها • اذن بدون سيل المعلومات من المشرف الى العامل ، لايستطيع الأخير أن يحدد الموقف ولا اتجاه العمل الذي ينبغي عليـه أن يسلكه ، ولا يستطيع أيضا معرفة رأى الادارة في مستوى ادائه وانتاجيته • والخلاصة أن العامل يصبح في موقف غير مستقر بدون تلك المعلومات المهمة •

من الناحية الاخرى فان تدفق المعلومات من العاملين الى الرؤسـاء ، ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح • فمن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه ويفهم رغباتهم ومشاكلهم • كما انه عن طريق هـذه الاتصالات يستطيع المشرف أن يصحح اية افكار خاطئة لدى العمال عن أهداف وسياسات الادارة • ان تدفق المعلومات من أسفل الى أعلى يضمن اكتشـاف المشاكل والمتاعب قبل حدوثها ، سواء بالنسبة الى الفرد أو المجموعة ، وبذلك تتاح الفرصة للادارة للعمل على تفادى تلك المشاكل وتجنب أثـارها الضارة

في الانتاجية • ولعل من اهم فوائد تدفق المعلومات من فئة العاملين الى الادارة ، أن تتعرف الادارة رد فعل سياساتها والأوامر التي تصدرها بالنسبة الى العاملين ووجهة نظر العامل في سياسة المشرف واسلوبه في العمل •

الاتصالات ذات الاتجـاهين :

ان عملية الاتصالات بالطريقة التي اوضحناها تتفق مع الفكرة الشائعة التي تسمى الاتصالات ذات الاتجاهين • ولكن ينبغي أن نشير الى أن عمليـة الاتصالات لا تنتهي بمجرد وصول رسالة معينة من شخص الى اخر ، اذ أن الهدف هو ايصال الرسالة وضمان اهتمام المرسل اليه لمضمون الرسالة وفهمه لها ، واخيرا ان يقتنع بها ويشكل سلوكه تبعا لذلك •

ان عملية الاتصالات تتاثر الى حد كبير بالرغبات والاحتياجات التي يشعر بها الأشخاص ، كذلك باتجـاههم وميولهم الشخصـية والأهداف التي يسمون اليها • وبالتالي فان الشخص الذي يتسلم رسالة معينة ليس هنـاك ما يضمن أنه سوف يفهم مضمون الرسالة فهما يطابق المعنى الذي يقصـد المرسل ، بل ان هناك احتمالا كبيرا في انه سوف يقوم بتشويه الرسالة سواء عن عمد أو بدون عمد ، وبالتالي فان المشرف الذي يصر على تحية العمال تحية الصباح ، قد يفسر سلوكه هذا على انه ضعف أو خوف من العمال وليس مجرد رغبة في ايجاد علاقات طيبة بينه وبينهم •

ان المشكلة الأساسية في عملية الاتصالات هي ضمان الفهم المشـترك للرسالة بين طرفي الاتصال • ان المرسل يتصور انه قد ابلغ الرسالة بمجـرد توصيلها للمرسل اليه ، ولكن السؤال الحقيقي هو : هل هناك ما يؤكد ان المرسل اليه قد فهم تماما ما يعنيه المرسل ؟ ان الرسالة تصل الى الشخص من خلال رغباته وحاجاته وتصوره للأمور (أي ادراكه) ، وبالتالي فان احتمالات تشوية المعنى الذي يقصده المرسل كبيرة ، وهذا يتطلب من مرسل المعلومات ان يعني عناية تامة بتوضيح افكاره والتاكد من ان الطرف الاخر قد فهم تماما ذلك المعنى • من الأمثلة على ذلك أن المدير اذا تحدث مع مساعديه وذكر ان هناك خططا ومشاريع للتوسع في الانتاج ، فان هذه المعلومات لا تعني مجرد توسع في المكان وزيادة في الآلات ، ولكنها بالنسبة الى المرؤوس الطموح تعني أيضـا فرصا للترقية والتقدم وتشكل لديه توقعـات تؤثر في طريقـة سلوكه وادائـه لعمله • اذن نحن نجد أن الحـوافز والرغبـات لدى الفرد تؤثر في فهمـه للمعلومات والمعاني التي يراها في الكلمات •

ان معنى الحقائق قد يختلف من فرد الى آخر او من مجموعة الى اخـرى حسب طبيعة الظروف التى توجد فيها المجموعة او الفرد • فمثلا كانت احدى الشركات قد حددت أجرا معينا لنوع من الاعمـال ، ولكن لظروف الحـرب وندرة العمال المتخصصين فى هذا العمل ، اضطرت الشركة الى رفع فئة الأجر دون أن تغير العقد الذى وقعته مع نقابة العمال • وبعد انتهاء الحرب ، ونظرا لكثرة المعروض من العمال طالبى العمل ، رغبت الشركة فى العودة الى فئة الأجر القديمة • ولكن العمال احتجوا بحجة أن العقد قد تغير بحكم الواقع • السبب فى المشكلة هنا هو ان الشركة لم تستخدم الأسلوب الصحيح فى اعطاء العمال المعلومات الدقيقة عن سبب رفع الأجر ، وعن أن هذا مجـرد اجـراء وقتى ، الأمر الذى جعل العمال يظنون انه تغيير اساسى للأجر وبالتالى لا يجوز للادارة ان تعدل عنه •

ان المشكلة فى موضوع الاتصالات شأنها شأن جميع النواحى المتعلقة بالعلاقات الانسانية • ان الأمر هنا يتصل بالانسان ، والانسان كما أوضحنا له رغبات وآمال وتوقعات تؤثر كلها فى طريقة تصوره للأمور وطريقة فهمه للحقائق واستجابته للاتصالات • ان الانسان فى محاولته لفهم العالم المحيط به ، يكون لنفسه مجموعة من الأفكار والمفاهيم ولا يحاول تغييرها مهما تغيرت الظروف • وتأثير ذلك أن الفرد فى مواجهة تدفقات المعلومات الآتية اليه من اشخاص آخرين يحاول دائما تحقيق التوافق بين هذه المعلومات وبين الأفكار والمفاهيم التى كونها لنفسه • وهذا التوافق يتم تحقيقه عن طريق أربع وسائل يلجأ اليها الفرد :

١ ــ الانتقاء الاختيارى للمعلومات :

تدل الابحاث المتعلقة بهذه الناحية على أن الناس يميلون الى تعـريض انفسهم الى انواع المعلومات التى يهتمون بها او التى تتفق مع اتجاهاتهم ، ويعرضون عن تلك المعلومات التى تثير قلقهم أو التى لا يهتمون بها •

٢ ــ التصور الاختيارى للمعلومات :

وعلى الرغم من ان الفرد يحاول دائما ان يتجنب مصادر المعـلومات التى لا تتفق ووجهات نظره ، الا انه يحدث أن يتعرض لبعض تلك المعلومات • وهنا فان الفرد يتحكم فى طريقة فهمه لمعنى الرسالة • فاذا كان العامل مثـلا يكره فكرة الآلية فى الصناعة ولا يميل الى قراءة أى شىء عنها ، فانه اذا حدث ووقعت عيناه على مقالة تتحدث عن انتشار الآلية فى الصناعة الحديثة

فغالبا سيحاول فهم المقالة على ان الآلية تمثل خطرا يهدد العمال فى أرزاقهم بدلا من أن يفهمها على انها دليل على التقـدم وزيادة الرفاهية • ان هـذا التشويه المتعمد للمعلومات ينتج عنه عدم توافق المعلومات مع أراء الشخص ومذاهبه •

٣ ــ التذكر الاختيارى للمعلومات :

وحتى اذا لم يستطع الفرد تحقيق التوافق بين المعلومات التى تعرض لها وبين آرائه ومعتقداته عن طريق التشويه المتعمد فانه مازال قادرا على أن ينسى تلك المعلومات او يتناساها حتى يتجنب متاعب عدم التجانس بينها وبين آرائه • مثلا نجد أن المعلومات التى تتحدث عن تاريخ الحركة النقابية وكفاح العمال ضد الرأسمالية ، عندما تعرض على عمال يؤيدون الحركة النقابية ويقتنعون بفوائدها ، فهم يميلون الى تذكر هـذه المعلومات اكثر ممـا يميل العمال الذين يعارضون الحركة النقابية ولا يهتمون بها •

٤ ــ القرار الاختيارى :

ان الهدف من اية رسالة تحوى معلومات ترسل من فرد (أ) الى فرد آخر (ب) هو أن يقتنع (ب) بما جاء فى الرسالة ويتخذها معيارا للتصرف ، اى يحدد سلوكه وتصرفاته وفقا لما بلغه من معلومات • ولكن نجد أن الشخص قد تصل اليه معلومات لا يريدها ، وعلى الرغم من فهمه لحقيقتها وتذكره لها ، الا انه لايزال يملك القرار الاخير فيما اذا كان سيحدد سلوكه تبعا لها أم لا • هذه القدرة من جانب الفرد على مجابهة سيل المعلومات المتدفق عليه ، تجعـل مهمة الادارة صعبة للغـاية فى توصـيل المعلومـات الصحيحة عن سياستها وأهدافها الى العمال ، وفى التاثير فيهم لاتخاذ تلك المعلومات اساسا لتحديد سلوكهم ومعدلات أدائهم فى العمل • وهذه الصعوبة تعنى أن مهمة الادارة ليست تصميم وسائل الاتصالات طبقا لمحتوى الرسالة ذاتها ، ولكن بناء على دوافع ورغبات العاملين • ومن ناحية اخرى ينبغى على الادارة أن تعرف رأى العاملين فى المعلومات التى أرسلت اليهم ، وذلك لاكتشـاف اى تحريف أو تشويه أدخل عليها والعمل على توضيح ذلك لهم •

ان ما يزيد من صعوبة مهمة تصميم برامج الاتصالات فى الصناعة ، ميل الأفراد الى تجنب وسيلة الاتصال اذا لم تتفق مع ارائهم ، دون اية محاولة للتفرقة بين انواع المعلومات التى تصلهم عن طريق الوسيلة نفسها • فمثـلا

اذا لمس العمال أن بعض المعلومات التى ترد فى مجسلة الشركة لا تتفق مع ما يعتقدون انه الحقيقة ، فاننا نجدهم يتجنبون المجلة ويهملون قراءتها على الرغم من انها قد تحمل لهم أنباء مهمة وصحيحة ٠

بعض الوسائل للتغلب على الصعاب فى عملية الاتصال :

١ ـ تقديم المعلومات فى شكل يتفق ورغبات الشخص ٠ ان الشخص كما أوضحنا يقبل على المعلومات أو يعرض عنها طبقا لما اذا كانت تتفق واحتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الادارة التى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها ٠ مثلا أعدت بعض الشركات كتيبا فاخرا عن الشركة ونشاطها والهدف من ذلك الكتيب هو تقديمه الى الموظفين الجدد عند التحاقهم بالعمل ، وفى دراسة أجريت على عدد من هؤلاء الذين امضوا فى خدمة الشركة ستة اشهر على الأقل كانت المفاجأة أن عـددا كبيرا منهم لم يقرأ هذا الكتيب ٠ وباستجواب عدد منهم تبين ان الكتاب ، برغم فخامة الطبع والاعداد ، كـان يتضمن معلومات عن أرقام المبيعات واجمالى الأجور المدفوعة ومعدلات نمو الشركة ، وكلها معلومات لا تهم الموظف الجديد بقدر ما يهمه معلومات عن فرص الترقى ونظم التدريب والمزايا والمكافات والاجازات وما الى ذلك ٠

٢ ـ تقديم المعلومات فى وحدات صغيرة ، ان الوسيلة لكسب الفرد هو تقديم المعلومات اليه فى صورة مبسطة وبكميات صغيرة ، بدلا من مفاجاته بقدر هائل من المعلومات يؤدى الى شعوره بالاضطراب وعدم الاستقرار ٠

٣ ـ اتاحة الفرصة للشخص المرسل اليه المعلومات لأن يشرح وجهـة نظره فى المعلومات ورد الفعـل فى نفسه ٠ ان ذلك يهيىء لمرسـل المعلومات الفرصة لكى يتأكد من ان المعنى الذى يقصـده هو بذاته المعنى الذى فهمـه المرسل اليه ٠ وأحسن الطرق لتحقيق ذلك هو اتاحة الفرصة للفرد فى الاشتراك فى عملية الاتصال مباشرة عن طريق المناقشة مثلا ٠

وتستخدم الادارة وسائل متعددة لتوصيل المعلومات الى المرؤوسين ، مثل لوحات الاعلانات والملصقات ، ومجلة الشركة ، والخطابات المبـاشرة ، والتقارير السنوية وما الى ذلك ٠ والهدف كله هـو ايصـال أكبر كمية من المعلومات الدقيقـة والصحيحة الى العاملين ٠ ان اهميـة وصول المعلومات الضرورية الى العـاملين تتضح من أن تأخيـر أو عـدم وصول المعلومات الصحيحة يدعو الى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمى بين

العمال بمهمة تزويد العمال بمعلومات قد لا تكون فى غالب الامر صحيحة وتؤثر تاثيرا ضارا فى الروح المعنوية وكفاءتهم الانتاجية ٠

ومن ناحية اخرى فان الادارة تلجأ الى وسائل مختلفة للحصول على المعلومات من العمال والموظفين ٠ مثال ذلك صناديق الاقتراحات واستفتاءات الرأى العام والاتجاهات ٠ كما أن هناك وسائل فعالة لتحقيق الاتصالات فى الاتجاهين السابقين مثل الاجتماعات المشتركة ، والدورات التدريبية ، والمجالس المشتركة للانتاج والخدمات ٠

ان الاتصالات مهمة للرئيس كجزء اساسى من عمله الذى يبغى من ورائه توجيه جهود مرؤوسيه الى تحقيق هدف معين ٠ وفى الوقت ذاته فان الاتصالات لا تقل اهمية بالنسبة الى المرؤوسين فى محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد موقفهم من هذا العالم ٠

●●●

الفصل الثالث

بعض المشكلات الانسانية للعمل

Some Human Problems of Work

(أ) مقـــاومة التغيير :

ان مشكلة المقاومة للتغيير من اعقد المشاكل التى تواجه الادارة الصناعية الحديثة عند مناقشة تنظيم العــلاقات الانسانية · ان عملية التغيير تنطــوى على رغبة الادارة فى جعل العمال يغيرون انماط سلوك اعتادوها الى انمــاط جديدة تتفق مع التعديلات المقترح ادخالها على العملية الانتاجية · ان الادارة غالبا تبحث مشروعات التغيير من الناحية الفنية والهندسية ، وتنظر الى العائد من التغيير من وجهــة نظر اقتصادية من حيث تاثيره فى النفقــات وحساب الأرباح والخسائر · ولكن غالب الأمر ان تاثير التغيير فى الأفراد الــذين سيتاثرون به ، لا يشكل جانبا اساسيا من تفكير الادارة · ان مشروعات التغيير تقوم اساسا على افتراض ضمنى بان العمال سوف يقبلونه ويتاقلمون بالوضع الجديد · وغالبا ما تقدم الادارة مشروعات أو قرارات التغيير الى العمال فى صورة أوامر ينبغى عليهم اطاعتها والا سوف يلقون الجزاء · ان هذا التفكير يقوم على أساس افتراض لم تثبت صحته ، وهو ان الفرد على استعداد لتغيير سلوكه واتجاهاته بمجرد علمه باخبار التغيير · ولكن كما سـبق واوضحنا عندما تحدثنا عن الاتصالات ، ان الأفراد قادرون على تشويه المعلومات التى تصلهم ، كما انهم قادرون على عدم الاستجابة لتلك المعلومات ان لم تكن متفقا مع ارائهم ومعتقداتهم · أى ان الفرد يعمد الى مقاومة المعلومات الواردة اليه اذا كانت مغايرة لما يعتقد انه واجب ومهم وبالمنطق نفسه فان الأفراد عنــدما يواجهون تغييرا لا يتفق مع اهدافهم ورغباتهم . لا يكتفون بمقاطعته بل يقاومونه ويعمدون الى احباطه ·

وقد تبين من الدراسات ان السبب الأساسى الذى يجعل الأفراد يقاومون أى تغيير ، هو عدم وجود البيــانات الكافية لديهم عن هذا التغيير واهدافه وتاثيره فيهم وفى اعمالهم · ان دافــع المحــافظة على اعمــالهم وعلاقاتهم

الاجتماعية داخل العمل ، هو الذى يدفع العمال الى مقاومة التغييرات التى تدخلها الادارة ومحاولة احباطها ·

وقد اجريت تجارب فى بعض المصانع الهدف منها اختبار صحة التفسير السابق لأسباب مقاومة العمال للتغيير · وفى احدى هذه التجارب صممت بعض التعديلات على العمليات الانتاجية فى احد الاقسام ، وكان من شأنها احداث تنقلات بين العمال واجراء تعديلات فى تكوين مجموعات العمل · ولم يخطر العمال بأنباء التغيير مقدما ، بل تمت التعديلات بأوامر ادارية مفاجئة · وعلى العكس من ذلك استدعى العمال فى قسم آخر مشابه للقسم الأول ، وعرض عليهم أمر التغيير والأسباب الداعية اليه ، وطلب اليهم الاشتراك فى رسم خطة التغيير · ووضعها موضع التنفيذ · وقد كانت النتائج مختلفة تماما بين القسمين : ففى القسم الأول لقى مشروع التعديل مقاومة شديدة من العمال وأثار سخطا وغضبا شديدين انعكسا فى انخفاض شديد فى الانتاج وحالة تذمر اتخذت شكل ارتفاع نسب الغياب والحوادث الصناعية · بينما فى القسم الثانى تم تنفيذ التعديل نفسه بدون أى مشقة ، بل تعاون العمال تعاونا مذهلا على ازالة جميع العقبات من طريق التنفيذ ، وارتفعت أرقام الانتاج وفى الوقت ذاته ارتفعت الروح المعنوية للعمال ·

ولا شك أن هذه الدراسة وامثالها تشير الى أن اسلوب تقديم التغيير للعمال عامل أساسى فى مدى تقبلهم للفكرة أو معارضتهم لها · ومن ناحية أخرى فان اى مشروع للتغير لا يأخذ فى الاعتبار الآثار المتوقعة فى جماعات العمال وتنظيماتهم الاجتماعية وعلاقات العمل بينهم مهدد بالفشل ·

وقد زاد عدد الكتاب المؤيدين لفكرة اشراك العمال فى بحث ومناقشة الحاجة الى التغيير والتفكير فى وسائله وطرق تنفيذه ، اذ ان هذا يزيل مخاوفهم من ناحية ، ويؤكد اهميتهم ودورهم الفعال فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم من ناحية أخرى ، وبالتالى لا يكون هناك محل لمقاومتهم لأى تغيير اشتركوا هم أنفسهم فى اعداده واقراره ·

(ب) مشكلة التدريب :

ان مشكلة التدريب ترتبط بمشكلة استخدام القوى الانسانية فى الصناعة بأقصى كفاءة ممكنة ، ونتيجة للأهمية القصوى التى يحتلها التدريب فى الصناعة الحديثة ، نمت وتطورت ادارات خاصة بالتدريب داخل ادارات العلاقات الصناعية ، وأصبح التدريب يعتمد على خبرة اناس لهم معرفة وثيقة بالاسس

العلمية لهذا النشاط • ولا شك ان التدريب ، شأنه شأن الاتصالات أو الرغبة في التغير ، ينطوى على هدف أساسى وهو تغيير اتجاهات الفـرد وتطوير سلوكه في اتجاه يختلف عن ذلك الذى اعتاده ، الى اتجاه جديد ترى الادارة انه أصلح للعمل وأنفع من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية • وللتدليل على اهميـة التدريب قامت احدى الوكالات بدراسة عن اهم رجال الادارة في بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ، وقـد كانت النتـائج مدهشة ، اذ احتـل مدير التدريب أحد المراكز الأولى في أغلب الأحيان •

ونلاحظ على المستوى القومى هنا في مصر ، اهتماما زائدا بالتدريب في الصناعة الى الحد الذى انتشرت فيه برامج التدريب على جميع المستويات • ولكن على الرغم من هـذا الاهتمـام بالتـدريب ، وعلى الرغم من أهميتـه القصوى ، هل حقق التدريب أهدافه سواء هنا أو في الخارج ؟

تبدأ عملية التدريب في الواقع منذ اليوم الأول الذى يلتحق فيه العامل بالعمل • حيث ان الرئيس او المشرف يحتـاج الى مرؤوسين أو مسـاعدين مدربين ، اذ أن كل عمل يحتاج الى اشخاص لأدائه ، وبالتـالى فان الرئيس مطلوب منه أولا أن يدرب هؤلاء الأشخاص على انواع السلوك الواجب اتباعها وانواع المهارات اللازمة لأداء العمل • ان العامل الجديد ، في اول التحاقه بالعمل ، يتعلم أشياء كثيرة عن العمل ومكان العمل ، وعن المشرف والزملاء • هذا النوع من التعليم يتم دائما أثناء مزاولة العمل • وليس هناك مفر من أن يصبح مدربا ويصبح السؤال الأساسى هو : هل يؤدى المشرف هذه الوظيفة عن وعى وفهم ، أم لا يعطيها الاهتمام اللازم ؟

ان العامل الجديد يحتاج الى مساعدة في تفهم الجو المحيط به ، ومعرفة ما هو مطلوب منه ، وما هى الامكانيات المتاحة له ، وما هى القواعد والتقاليد السائدة في التنظيم وهكذا • وكل هـذه المعلومات ينبغى أن تأتى عن طريق المشرف الذى يؤدى دور المدرب حتى الآن • ان المشرف لا يستطيع أن يتخلى عن دوره كمدرب حتى ولو أراد ، اذ انـه عن طريق ادارته لنظـام المكافآت والعقوبات انما يدرب العمال على ماهية انواع السلوك المرغوب فيها (موضع مكافأة) وماهية أنواع السلوك غير المرغوب فيها (موضع عقاب) • وطبقـاً للمبدأ القائل بأن السلوك الذى يتحقق عنه مكافأة ، يميل الفرد الى تكراره ، بينما يسعى الى تجنب ذلك السلوك الذى أعقبـه عقاب ، فان المشرف في حقيقة الأمر انما هو يدرب العمال على نوع السلوك الواجب تكراره ونوع السلوك الواجب تجنبه •

ولكن بدلا من ان يقوم المشرفون او المديرون في الصناعة بتلك المهمة التدريبية ، نراهم يحاولون التخلص من المسئولية والقاء العبء على عاتق ادارة التدريب • ولكن ما مدى فاعلية مثل هذا التدريب ؟ ان الطبيعة البشرية لا تتأثر الا بما يشعر به الفرد ويقتنع به شخصيا • مهما قلنا للعمال في برامج التدريب عن افضل انواع السلوك ، ومهما بينا لهم أن ذلك السلوك هو المؤدى الى المكافاة وذلك هو المؤدي الى عقاب ، فان العامل لن يغير من سلوكه الا اذا رأى بنفسه ايا من انواع السلوك ستؤدي الى مكافاته وايها سيؤدى الى عقابه •

ان الفكرة الاساسية انه مهما قيل في قاعة التدريب ، فان التدريب الحقيقي يتم في موقع العمل حيث التفاعل بين العامل ورئيسه • ان ما يختاره الرئيس ليكون موضع مكافاة او موضع عقاب هو الذى يشكل سلوك العمال •

من ناحية اخرى فان سلوك الافراد يتشكل من خلال عملهم وتفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في جو المصنع ، وبالتالي فان تغيير هذا السلوك ينبغي ان يتم بالصورة نفسها اذ لا يمكن ان يفرض عليهم هذا التغيير اثناء حضورهم احدى الدورات التدريبية •

ان الفرد يعمل في جماعة تتكون لديها حصيلة من الخبرات المشتركة • ومن خلال هذه الخبرات المشتركة تنمو مفاهيم معينة عن طرق السلوك المرغوبة، كيف يجب أن يؤدي الفرد عمله ؟ متى يترك العمل ؟ كيفية تحديد الانتاج ومتى يظهر تعاونه مع المشرف ؟ وهكذا • بعض هذه التصرفات ليست ظاهرة ولا رسمية ولكنها خفية وموضع اتفاق غير رسمى من العمال • ان هذه المفاهيم تكون ثقافة خاصة بالمصنع او التنظيم ويصبح من الصعب على احد افراد التنظيم مخالفتها •

لناخذ على سبيل المثال موقف عاملة الآلة الكاتبة الجديدة في احد الاقسام في أول يوم لها في العمل تطلب اليها زميلاتها ان تشاركهن في شرب القهوة في الكافيتريا ، ولكنها تعتذر عن عدم مشاركتها اياهن لأن لديها تقريرا يجب كتابته على الآلة الكاتبة • ان هذا الموقف منها يثير حتما غضب الزميلات اللاتى يعتقدن انها تحاول التحبب الى الرئيس والكسب على حسابهن . والنتيجة ضغط اجتماعى هائل عليها من مجموعة الزميلات تجعلها على استعداد لمشاركتهن تصرفاتهن والا تخسر علاقاتها معهن وتنعزل عن المجموعة • مثل تلك القواعد التى تضعها المجموعة يصبح لها قوة خاصة واهمية لدى الفرد ، بحيث تجعله يقاوم اى محاولة تفرض عليه لتغيير هذا النمط من السلوك •

ان التدريب وخاصة تدريب المشرفين يحمل في طياته المشـاكل لهؤلاء الأفراد الذين يتم تدريبهم ، اذ أن عملية التدريب معناها اعطاؤهم معلومات وافكارا جديدة عن كيفية السلوك واداى الأعمال · ولكن هؤلاء الأفراد ، ولنأخذ المشرفين كمثال ، لهم اسلوبهم الخاص في العمل وطريقتهم الخاصة في التعامل مع مرؤوسيهم الذين تعودوا هذا الأسلوب واصبحوا يتوقعونه من المشرف ، في الوقت ذاته فان الادارة تميز المشرف على أساس سلوك معين تتوقعه منـه ايضا · ولكنهم بعد التدريبمطالبون باداء اعمالهم بطريقة مختلفة ، فمـاذا هم فاعلون ؟ ان عادوا الى أعمالهم وقد غيروا أسلوب عملهم فانهم سيواجهون بالمتاعب ، أولا لأنهم تخلوا عن اسلوب عمل قديم اعتادوه وبدأوا تطبيق أساليب جديدة لا يعرفون بنتيجتها ولا هم يفهمونها جيدا · والتغير يجلب عليهم المشاكل من ناحية مرؤوسيهم الذين لم يتعودوا هـذا النمط الجـديد من السلوك · وبالتالى تهتز صورهم في أعينهم · ومن ناحية اخيـرة فان نظرة الرؤسـاء ستتغير بتغير طريقة عملهم التى ضمنت نجاحهم فى مهمتهم فى الماضى · لذلك نجد عضو برنامج التدريب يتصرف كما يريد له المدرب ان يتصرف . ولكن في اثناء فترة التدريب فقط ، ولكنه بمجرد عودته الى مقر عمله ينسى كل شيء عن التدريب ويعود الى طريقته الأولى واسلوبه المفضل ·

ان الضمان الوحيد لأن ينقل الفـرد خبرته من قاعة التدريب الى مكان العمل ، هو ان تتفق اراء المدرب مع أراء الرئيس · ان هذا هو السبيل الوحيد لتامين الفرد وتشجيعه على تطبيق ما تعلم في برامج التدريب ، وحيث ان هذا التوافق بين اراء المدير او الرئيس ، وبين ما يستمع اليه الفرد فى برنـامج التدريب قلما يحدث ، فتكون النتيجة هى حصر التدريب في قاعة التدريب وعدم استفادةالشخص او الجهة التى يعمل فيها من نتائج التـدريب التى حصل عليها هذا الشخص ·

ان هذه المشاكل تشير الى حقيقة أساسية ، وهى ان المدير التنفيـذى يجب عليه ان يقوم هو نفسه بالتدريب للأسباب الآتية :

١ ـ أن المشرف او المدير التنفيذى هو عضو فى التنظيم العـام وواجبـه أن يساعد دائمـا على تشكيل سلوك الأفراد تحت رئاسته ليخلق بذلك جـوا يساعد على تحقيق الهدف · وبذلك يتحدد اسلوب التدريب الحقيقى فى أن المشرف المباشر للعامل هو احسن من يدربه ·

٢ ـ أن المشرف المباشر ، عن طريق تحكمه فى وسائل اشباع رغبات الفرد وحاجاته ، يكون فى مركز اقوى بالنسبة الى امكانيات تعـديل سلوك الفـرد ،

واتجاهاته • ان المشرف ، عن طريق ادارته لنظم المكافآت والجزاءات ، يستطيع تشكيل سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق اهداف المشروع •

ولكن هل هذا يقلل من الدور الذي يمكن لخبير التدريب أن يقوم به في عملية التدريب ؟ اذا كان الرئيس المباشر هو الشخص المسئول عن تنفيذ التدريب ، فما هي وظيفة مدير التدريب ووظيفته استشارية كما نعلم ؟ ان وضع عبء برامج التدريب على عاتق الرئيس المباشر لا يضعف من اهمية مدير التدريب ، بل على العكس يحرره من عمليات التنفيذ ويجعله يكرس وقته لعمليات التشاور وتقديم المساعدة والنصيحة للرؤساء التنفيذين • ان وظيفة الاستشاري اساسا ، هي تقديم النصح والمساعدة في عمليات التخطيط والاعداد ، ولكنها لا تمتد الى ناحية التنفيذ • ان مدير التدريب باستطاعته ان يجمع الحقائق عن احتياجات وامكانيات التدريب في الشركة ، وتقديم المقترحات عن أسلم السبل والوسائل لتنفيذ خطط التدريب ويقف دوره عند هذا الحد تاركا عملية التنفيذ الفعلي للمدير التنفيذي • وفي بعض الأحيان قد يقوم مدير التدريب بنفسه بقيادة بعض الندوات او المناقشات اذا كانت تتطلب خبرة خاصة ، ولكن ذلك بطريق التعاون والتنسيق مع اعمال المدير التنفيذي •

تنظيم عملية التدريب :

ان عملية التدريب تنطوي اساسا على بعض المشكلات في العلاقات الانسانية • فمن ناحية يهدف التدريب الى تغيير سلوك واتجاهات الافراد ، ومن ناحية أخرى فان طبيعة العلاقة بين مدير التدريب والمديرين التنفيذيين الذين يرأسون العمال والأفراد موضع التدريب تمثل مشكلة أخرى من مشاكل العلاقات الانسانية • ويمكن تصور هذه العلاقة على الشكل الآتي :

١ ـ تتحدد احتياجات التنظيم من التدريب ، اما عن طريق مدير التدريب نفسه فهو يلمس بعض نقط الضعف ويشير على المدير التنفيذي المختص بأنه يمكن تلافي هذه المشاكل عن طريق تصميم برنامج تدريبي ، واما ان المدير التنفيذي نفسه يشعر بتلك المشاكل ويطلب رأى مدير التدريب فيما اذا كان من الممكن التغلب عليها عن طريق التدريب •

٢ ـ في أى من الحالتين السابقتين فان القرار النهائي ، فيما اذا كان التدريب هو الحل أم لا ، انما هو قرار المدير التنفيذي •

٣ ـ بعد اتخاذ قرار الالتجاء الى التدريب يكون السؤال هو ماذا نفعل

الآن ؟ وهنا يأتي دور مدير التدريب الذي يقترح وسائل تدريبية معينة وتصميمات خاصة بكيفية وضع التدريب موضع التنفيذ !

٤ ــ يحدد المدير التنفيذي أهداف التدريب بمساعدة مدير التدريب ٠

٥ ــ يتولى المدير التنفيذي عملية التدريب ، بينما يتابع مدير التدريب سير العملية ويحاول توجيه التدريب في الوجهة الصحيحة عن طرق المدير التنفيذي ٠

تطور سير التدريب :

ان عملية التدريب هي وظيفة تنفيذية أساسية تتم بمعونة وإرشاد مدير التدريب الاستشاري ٠ ان هدف التدريب هو حفز المرؤوسين الى التعاون مع الرئيس وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المشروع ٠ والآن كيف تتم عملية التدريب ؟

١ ــ الخطوة الأساسية التي لا غنى عنها في عملية التدريب ، هي أن يتفهم الرئيس بكل عمق ماهية الأهداف ألتي يريد تحقيقها ٠ أن عليه أن يحدد بدقة ، السلوك الذي يريد تغييره ٠ ويتم ذلك ببحث العملية الانتاجية بكل دقة وتحديد طرق العمل وكفايات العمال ، وبالتالي يمكن الوصول الى ذلك الجزء من الاداء الذي يقف في سبيل تحسين الانتاج والواجب تغييره عن طريق التدريب ٠ المهم أن يحدد الرئيس تماما وبمنتهى الوضوح ما الذي يريد أن يغيره عن طريق التدريب ٠

٢ ــ وهذا التحديد من جانب الرئيس ينبغي أن يرافقه عملية تصور لرد الفعل لدى العاملين بعد انتهاء التدريب ٠ ما هو موقفهم من السلوك الجديد الذي يريد الرئيس تدريبهم عليه ؟ هل يتفق مع ارائهم واتجاهاتهم ، هل هناك احتمال للمقاومة من جانبهم ؟ ان هذا التصور مفيد في عملية تصميم برامج التدريب ومحاولة تجنب مقاومة الأفراد له ٠

٣ ــ والخطوة الثانية هي استعراض ما اذا كانت انواع السلوك المطلوب تدريب العمال عليها سوف تؤدى الى مكافآت أو مزايا بالنسبة اليوم ، أم أن انواع السلوك التي اعتادوها هي مصدر الرضاء ؟ ان الاجابة عن هذا السؤال

تحدد رد الفعل لدى العمال عند التدريب ، إذ لو كانت انواع السلوك القديمة هي مصدر الرضاء ، بينما الطرق الجديدة للأداء لا تؤدى الى الدرجة نفسها من الرضاء ، لأصبح من المتوقع أن الافراد بعد التدريب لن يلتزموا بالطرق الجديدة بل سيعودون الى انماط السلوك القديمة والتى ثبتت لهم فاعليتها ٠

٤ ـ ينبغى ايضا تعرف اتجاهات الأفراد وميولهم وارائهم بالنسبة الى الموضوعات التى سيشملها التدريب

٥ ـ وهنا يبدا التدريب الفعلى سواء كان فى قاعة للمحاضرات او كان تدريبا غير رسمي اثناء اداء العمل ٠ واهم شيء تجب مراعاته فى هذه الفترة ، هو المثابرة على تقديم الأفكار الجديدة وعدم الانحراف عما يقال اثناء التدريب، أى تجب مطابقة واقع العمل للأفكار الواردة فى اثناء التدريب ٠

٦ ـ ان نجاح التدريب وفعاليته يتوقفان على مدى اسهام الأفراد فى تحديد الأهداف والنظم التدريبية ٠ ان من واجب الرئيس فى هذه المرحلة العمل على اشراك العمال فى العملية التدريبية بطريقة اكثر ايجابية بالمناقشة والحوار فى طرق التدريب ووسائله والأهداف الرامية اليها ، وما هى احسن الوسائل التى تحقق تلك الأهداف ٠

وفيما يلى تلخيص لأهم الأفكار الواردة فى هذا البحث عن التدريب :

١ ـ أن التدريب هو مسئولية الرئيس المباشر ، فطبيعة مركزه تجعله افضل من يقوم بهذه الوظيفة عن طريق تحكمه فى وسائل اشباع حاجات الأفراد اثناء العمل ٠ ومدير التدريب يشغل مركزا إستشاريا يقدم العون والمساعدة ، ولكنه لايقوم بالتدريب فعلا ٠

٢ ـ ان عملية التدريب بوصفها تهدف الى تغيير سلوك واتجاهات الافراد يجب أن تتم عن وعى بأنواع المقاومة للتغيير التى تنمو بين الأفراد نتيجة لعملهم فى مجموعات تمثل مصالحهم وتشبع فيهم الرغبة فى الاستقرار والأمن ٠ ان على الرئيس ان يتفهم هذه المقاومة واسبابها ويعمل من خلالها عن طريق زيادة اشراك الأفراد فى العملية ٠

٣ ـ أن عملية تغيير السلوك تتم اما عن طريق الوعد بزيادة فرص اشباع الحاجات أو عن طريق التهديد بخفض هذه الوسائل ٠

(جـ) الرضاء عن العمل واثره في الانتاج :

تحدثنا في فصل سابق عن محددات الرضاء عن العمل بالنسبة الى الافراد . وقد بينا أن أهم العوامل التي تحدد رضاء العمال عن أعمالهم هي الاشراف ، وجماعات العمل ، ومحتوى العمل ذاته ، والأجر ، وفرص الترقي .

والسؤال الذى نعرض له الآن هو : ما اثر رضاء العمال عن اعمالهم في كفايتهم الانتاجية وسلوكهم في العمل ؟ اذا لم تكن تلك العلاقة واضحة أو ذات أهمية فما هو الداعي اذن الى أن نشغل انفسنا بموضوع العلاقات الانسانية وحوافز العمل وما الى ذلك ؟

١ ــ الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل :

يقودنا التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية . لقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض . وقد أظهرت كل تلك الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضاء عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض .

٢ ــ الرضاء عن العمل ومعدل الغياب :

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما اذا كان سيذهب الى العمل في بداية اليوم أم لا . ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل . فان كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل ، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح . ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال ، الرضاء عن العمل . والفرض هنا أنه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضاء اثناء وجوده في عمله أكثر من الرضاء الذى يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح . من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب . وقد اثبتت الدراسات صحة هذا الفرض . ففي دراسة أجريت سنة ١٩٥٥ وجد الباحثون أن معامل

الارتباط بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب فى شركة انترناشيونال هارفستر يصل الى ـ ٢٥ر٠ وفى دراسة اخرى تبين ان معامل الارتباط هـو ـ ٣٨ر٠ .

٣ ـ الرضاء على العمل والاصابات :

ان الحوادث الصناعية والاصابات شانها شان التغيب أو ترك العمل ، انما هى تعبير جزئى عن عدم رضاء الفرد عن عمله وبالتالى انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فى العمل ذاته . وعلى هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الحوادث والاصابات فى العمل . وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذى لا يشعر بدرجة عالية من الرضاء عن عمله ، تجده اقرب الى الاصابة ، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذى لا يحبه . ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم (١) يرجح الرأى القائل بان الاصابات هى مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس . وايا كان التفسير ، فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات ، وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل .

٤ ـ الرضاء عن العمل ومعدل أداء العمل :

ان المبدأ الأساسى الذى يتخلل فلسفة العلاقات الانسانية هو أن هناك علاقة ايجابية بين الشعور بالرضاء عن العمل وبين معدلات الأداء . بل ان الهدف الأساسى الذى ترمى اليه فلسفة العلاقات الانسانية هو زيادة الانتاجية عن طريق زيادة رضاء العامل عن عمله .

ولكن هل هذه العلاقة صحيحة؟ ان الدراسات التىأجريت بواسطة مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشيجان تلقى بعض الشك حول صحة هذه العلاقة . ففى بعض هذه الدراسات لم يستدل على وجود اية فروق فى معدلات الرضاء عن الأجر ، أو مركز العمل الاجتماعى او الزملاء بين مجموعات العمال ذوى الانتاجية العالية ومجموعات العمال ذوى الانتاجية

---

(١) Vroom, V. op. cit.

المنخفضة وكان رأى بريفيلد وكروكت بعد أن قاما باستعراض شامل لكل ما كتب عن هذا الموضوع ، انه ليس هناك دليل قاطع على تلك العلاقة الايجابية بين الروح المعنوية للعمال ممثلة فى الشعور بالرضاء عن العمل وبين انتاجيتهم ٠

أن تحديد العلاقة بين الإنتاجية وبين الروح المعنوية أمر ليس باليسير ، اذ أن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في اتجاه ودرجة العلاقة ، فمن الممكن تصور الروح المعنوية كمؤثر فى الانتاجية ، بالمنطق نفسه يمكن تصور الانتاجية كمؤثر فى الروح المعنوية ، اذ كلما ارتفعت انتاجية العامل زاد ما يحصل عليه من مكافآت ٠ وقد يكون هذا سببا فى رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضاء عن عمله ٠ كما أن العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية يمكن أن تتأثر بعدد كبير من العوامل الأخرى التى تخرج عن سيطرة العامل أو الادارة ٠

الفصــل الرابع

المدخل الانســانى للتنظيم

The Human Approach to Organization

لقد نما اتجاه او حركة العلاقات الانسانية وتطور كرد فعـل للأسلوب الكلاسيكى فى النظر الى التنظيم ، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الانسـانية كانت بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادىء التى رسخت فى الأذهـان واثرت على التطبيق نتيجة للنظريات الكلاسيكية ، لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التى لم تلق الا اهتماما جانبيا مـن النظريات الكلاسيكية ، ويعتبر التون مايو (١) Elton Mayo الممثل الرسمى لهذا الاتجاهفى التفكير التنظيمى حيث أسهمت الدراسات التى قام بهـا فى مصانع شركة ويسترن اليكتريك (مصانع هورثورن) على لفت الانظار الى دور العلاقات الانسانية واهميتها فى السلوك التنظيمى ، كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الانسانية اسم كورت ليفين (٢)بدراساته فيمجال الجماعات الصغيرة ديناميكية الجماعات ،

وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه أن :

١ ــ كمية العمل التى يؤديها العامل (وبالتالى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وانما تتحدد تبعـا لطاقته الاجتماعية ،

٢ ــ أن المكافآت والحـوافز غيـر الاقتصـادية تلعب دورا رئيسـيا فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضـاء ،

---

(١) Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

(٢) Kurt Lewin, «Group Decision and Social Changes», in Swanson, G.E., T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (eds.), Readings in Social Psychology. N.Y. : Holt, Holt, 1952, p. 472.

٣ ـ أن التخصص الدقيق في الأعمال ، ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة واعلاها من حيث الأنتاجية ٠

٤ ـ أن العمال لا يسلكون ويجابهون الادارة وسياساتها كافراد ، وانما يسلكون باعتبارهم اعضاء في جماعات ٠

من ذلك نرى أن هناك اختلافات جوهرية في المنطق واسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الانسانية ٠ فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجي من الانسان باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام بها وبالتي عمدت الى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل الى انسب الطرق لاداء العمل أخذا في الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل ٠ وعلى النقيض من ذلك نجد حركة العلاقات الانسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجي وتركز على البعد الاجتماعي للطاقات الانسانية ٠ ولقد كانت هذه الظاهرة موضع ملاحظة فردريك تايلور وهي ظاهرة تقييد العمال للانتاج Restriction of Output أو كما كان يطلق عليها اسم Soldiering ولكنه اخطأ تفسيرها وعزاها الى ضغط التخطيط والرقابة الادارية وسوء تنظيم العمل لم يكتشف العنصر الاجتماعي فيها ٠

كذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية (أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية) تلعب دورا في تشجيع العمال على الانتاج بعكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التي كانت ترى الأجر والمكافآت الاقتصادية على انها الحوافز الوحيدة التي يمكن أن تحفز العامل الى الانتاج ٠

ولا شك أن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة وانما هو ناشئ عن الفرق الجوهري في فروض كل من الاتجاهين الكلاسيكي والانساني عن طبيعة الانسان وحقيقة دوافعه ٠ فالاتجاه الكلاسيكي كان يفترض أن العامل آلة رشيدة وبالتالي فسلوكه موجه الى تحقيق أهداف محددة وانه في سلوكه الرشيد هذا يسعى الى تحقيق اقصى منفعة ممكنة وبالتالي كان تصور أن العامل العاقل لابد وأن يزيد انتاجه اذا كانت هذه الزيادة في الانتاج تؤدي الى زيادة في المنفعة المادية بزيادة الأجر ٠

ولكن من ناحية اخرى نجد الاتجاه الانساني يصور الانسان على انه كل لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين الى جانب

التكوين الفسيولوجي وأن الانسان يسعى الى اشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية ، بل فيها ايضا الحاجات المعنوية التي لا يشبعها الاجر أو الزيادة فيه • ان الاتجاه الانساني اذن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبيعية والبيئية التي تمنع الانسان عادة من أن يصل الى الحد الأقصى من الاشباع لحاجاته منخلال تحديد البدائل المتاحة امامه وتحديد قدرته على الاختيار • أن الاتجاه الانساني اذن اكثر واقعية في هذا المجال من الاتجاه الكلاسيكي •

كذلك نجد أن الاتجاه الكلاسيكي يركز على اهمية التخصص وتقسيم العمل • وتقوم النظريات الكلاسيكية على افتراض أن الكفاءة والانتاجيةترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت درجة التخصص • وعلى العكس من هذا فان الاتجاه الانساني لا يرى في التخصص المطلق الكامل اساسا صالحاللانتاج الكفء المتزايد • بل على العكس من ذلك فقد يؤدي التخصص الدقيق الى اثار عكسية بتخفيض الانتاج وانهيار الكفاءة • وأساس هذا التفكير ان تقسيم العمل الى درجة بعيدة وزيادة التخصص تؤدي الى :

١ ـ ان الانسان يؤدي عملا محدودا لا يستغل كل طاقاته الانسانية ومواهبه وقدراته ، الأمر الذي يضفي عليه شعورا بعدم الأهمية وبالتالي يقلل من رضائه عن عمله ويوجد شعورا بالاستياء •

٢ ـ أن التخصص الدقيق وتقسيم العمل الى اجزاء بسيطة للغاية يترتب عليهما اعادة اتجاه الى تنميط الأداء بحيث يمضي العامل ساعات طويلة وهو يكرر ذات العملية الروتينية الأمر الذي يؤدي الى السأم والملل وبالتالي ينعكس ذلك على الانتاجية •

٣ ـ يرتبط بالتخصص وتقسيم العمل الدقيق أن يصبح العمل فرديا الى درجة كبيرة وبالتالي تقل الروابط الاجتماعية بين العاملين ويسودهم شعور بالانعزالية والوحدانية مما يقوي فيهم الشعور بالملل والاستياء •

٤ ـ من ناحية اخرى فان التخصص الزائد يقلل من قدرة الانسان على ادراك المشاكل التي تقع خارج دائرة اختصاصه وبالتالي تقل كفاءته في العمل بصفة عامة اذ يصبح أسيرا لعملية معينة لا يعرف سواها •

٥ ـ واخيرا فان هذا التخصص الدقيق ينمي في الفرد شعورا بالاقليمية أي انحصار اهتمامه في دائرة محدودة ومن ثم يفقد القدرة على رؤية أهداف ومصالح التنظيم بصفة عامة •

كل تلك الآثار الضارة قد تنجم عن التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، ومن ثم يمكن أن نفسر الفرض الذي قامت عليه حركة العلاقات الانسانية من أن التخصص ليس بالضرورة اكفأ انواع التنظيم ، كذلك يمكن أن نفسر الدعوة الى تكبير العمل Job Enlargement واشراك العمال فى الادارة Participation in Management التى تنادى بها نظريات العلاقات الانسانية ٠

وأخيرا فان حركة العلاقات الانسانية كشفت عن اهمية الجماعات فى تحديد سلوك العمال وتوجيهه ٠ ان السلوك الفردى للعامل انما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها ٠ وبالتالى لا يمكن النظر الى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظريات الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليهم باعتبارهم أعضاء فى جماعات وأن لتلك الجماعات تقاليدا وعرفا يلتزم بهما الأفراد ٠ والمشكلة الأساسية اذن أن تلك التقاليد والقواعد الجماعية اذ تؤثر على السلوك الفردى للعامل وتحركه فى اتجاه دون آخر ، قد تكون عقبة أساسية فى سبيل تحقيق أهداف التنظيم اذا اختلفت او تناقضت اهداف الجماعة عن الأهداف التنظيمية العامة ٠

وبنا على الفروض الأربعة السابقة التى قدمتها النظرية الانسانية فقد حددت تلك النظرية اهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى كالآتى :

١ ـ القيادة Leadership

٢ ـ الاتصالات Communications

٣ ـ المشاركة Participation

وقد وضحت اهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت أولاها سلسلة التجارب التى أجريت بمصانع هوثورن Hawthorne فى الفترة من ١٩٢٧ الى ١٩٣٢ وقد عرفت هذه الدراسات باسم « دراسات هوثورن » نظرا لما ترتب عنها من نتائج شديدة الوقع والتأثير على الفكر الادارى والتنظيمى ٠ وكانت أهم هذه النتائج هى غير المتوقعة اى تلك التى لم تخطر على بال التون مايو وزملائه حين بدأوا دراساتهم ٠ مثال ذلك انه فى تجربة هدفت الى التعرف على اثر زيادة الاضاءة على مستوى الانتاج فقد دهش الباحثون حيث لم تثبت اى علاقة بين المتغيرين على عكس ما كانت تتنبأ به نظرية الادارة العلمية من

ان زيادة الاضاءة لابد أن تؤدى الى زيادة الانتاج · ومما اثار دهشة الباحثين انه فى بعض مراحل الدراسة ثبت أن مستوى الانتـاج ارتفـع برغم خفض الاضاءة الى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة · وقد كانت هـذه الدراسة بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحـدة بعد الاخرى فى صحة فروض النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتـاج · وقد بحث التون مايو وزملاؤه العلاقة بين عـدد من المتغيرات وبين الانتـاجية · ومن تلك المتغيرات :

- كثـافة الاضـاءة ·

- فترات الراحـة ·

- نظـام دفع الأجور ·

وفى كل تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل الى نفس النتيجة وهى عدم وجود علاقة واضحة أو ثابتة بين أى من المتغيرات وبين الانتاجية ، حيث كانت الانتـاجية تزيد باستمرار بغض النظـر عن اتجـاه التغيير فى تـلك العوامل · لذلك كان التساؤل عن الأسباب أو العوامل التى ادت الى ارتفـاع الانتاجية ، وكانت الاجابة هى أن الزيادة فى انتاج العمال موضع الدراسـة كانت بسبب :

- التغير فى الموقف الاجتماعى للعمال ·

- التغير فى مستوى رضائهم النفسى عن العمل ·

- انماط التفاعل الأجتماعى الجديدة بين العمال بعضهم بعضا ، وبينهم وبين الباحثين وممثلى الادارة ·

«Increased production was the result of the changed social situation of the workers, modifications in their level of psychological satisfaction, and new patterns of social interaction, brought about by putting them into the experiment room and the special attention involved».

---

(١) Etzioni, A., Modern Organizations. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, inc. 1964, p. 33.

وقد ترتب على تلك التجارب اكتشاف أهمية « العوامل الاجتماعية » في الانتاج . ثم كانت تجربة أخرى أجريت على بعض العمال في حجرة لف اسلاك لوحات التحويل . وقد أسهمت هذه التجربة في هدم بعض الفروض الأساسية للادارة العلمية . فقد تبين للباحثين بجلاء تام أن العمال لا ينتجون بكامل طاقتهم بل هم يقيدون الانتاج ، وانهم يلتزون بتقليد او عرف حددته جماعة العمل عن كمية الانتاج المعقولة بغض النظر عن انها تقل عن الحد الذي قدرته الادارة . وقد تقييد الانتاج واضحا برغم انه كان يحرم العمال من الحصول على دخل أعلى مما كانوا يحصلون عليه

وقد أدت هذه السلسلة من التجارب الى تثبيت ما يسمى « اثر هوثورن » أو «The Hawthorne Effects» ويقصد بذلك أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تاثير على الانتاجية .

وقد استمدت نظرية التنظيم الانسانية من تجارب هوثورن بعض المبادى الأساسية أهمها :

١ ــ أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد Groups of Individuals وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين .

٢ ــ أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك افراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط جماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضه على أعضائها .

٣ ــ أن القيادة الادارية تلعب دورا أساسيا في التاثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وعرفها بما يتناسب مع اهداف التنظيم . كذلك فان القيادة الادارية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

٤ ــ أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الادارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم

٥ ــ ان الاتصالات بين اجزاء التنظيم ليست مقصوره على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل ايضا شبكة الاتصالات غير الرسمية Grapevine وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون اكثر فاعلية في التاثير على سلوك

العاملين · لذلك ينبغي النظر الى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمي ·

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الانسانية كانت على خلاف واضح وأساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الادارة العلمية · ولكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي والانساني ، هو أن كلا منهما لم يكن يرى أي تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين احتياجات الفرد ورغبته في السعادة ·

لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاجية · وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الاشباع لتلك الرغبات الانسانية ، أعلى التنظيمات كفاءة ·

«The Human Relations approach assumed that the most satisfying organization would be the most efficient». (١)

وقد أوضحت حركة العلاقات الانسانية أن الاشباع لايقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب ، بل هناك حاجات غير اقتصادية Non-economic يسعى الانسان الى اشباعها وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر لها فرص التحقق والاشباع · وقد ألمحت حركة العلاقات الانسانية الى بعض الوسائل المؤدية الى ذلك ومنها :

— تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل ·

— توفير القيادة الديمقراطية ·

— تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة في التنظيم ، كذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات ·

بمعنى آخر فان حركة العلاقات الانسانية كانت تدعو الى ربط التنظيم والعمل بالحاجات الاجتماعية للأفراد · أي أن توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب أن يتما أخذا في الاعتبارات طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية ·

---

(١) Etzioni, A., op. cit., p. 39.

وقد بلور أحد دعاة العلاقات الانسانية فلسفتها بقوله : ان على التنظيم أن يقنع الأفراد أن الأهداف التي يسعى الى تحقيقها تستحق جهودهم ، وأن يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم .

«Employees should have a feeling that the company's goal is worth their effort; they should feel themselves part of the company and take pride in their contribution to its goal».

واذا استخدمنا لغة التنظيم الحديثة نستطيع القول بأن حركة العلاقات الانسانية كانت ترى أن التنظيم نظام مغلق Closed System يتوقف سلوكه وانتاجيته على ما يجري بداخله فقط . وأن التنظيم يكون في حالة توازن اذا تحقق التعادل والاتفاق بين :

(أ) أهداف التنظيم .

(ب) أهداف وحاجات أعضاء التنظيم .

وقد تصور دعاة العلاقات الانسانية أنه اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل . ويصبح أعضاء التنظيم في حالة رضاء Satisfied وسعداء Happy . تلك هي الخطوط العامة لأفكار حركة العلاقات الانسانية كما تمت من خلال تجارب ودراسات هوثورن . وسنرى في البحث التالي نماذج لأفكار أنصار العلاقات الانسانية . ولكن يجدر بنا الآن أن نلفت النظر الى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب تفكير مدرسة العلاقات الانسانية والنتائج التي انتهت اليها :

١ ـ أن حركة العلاقات الانسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل انها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري . فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها مجموعات من جماعات العمل الاجتماعية . ولقد صورت حركة العلاقات الانسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية . ولكن الواقع يشير الى أنه حيث توجد بعض

---

(١) Burleigh B. Gardner, Human Relations in Iudustry Chicago : Irwin, 1945, p. 283.

المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا، الا ان هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينها · تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم والمبادىء المشتركة . ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادىء المشتركة ، ولكنها تختلف فيما بينهما حول كثير من القيم والمبادىء · ومن الجائز ان تتعاون تلك الجماعات فى بعض مجالات العمل ، الا انه من المستبعد تماما ان تنصهر جميعا وتصبح اسرة واحدة سعيدة كما يتخيل انصار حركة العلاقات الانسانية ·

٢ ـ ان هناك تناقضا واضحا بين مصالح مجموعتين من اعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الاداريين · من ناحية اخرى فهناك دلائل تشير الى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال انفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) كما اوضحت الدراسة أن هناك تناقضا واختلافا بين جماعات الاداريين ايضا · فقد أوضح دالتون (١) مدى الخلاف والتناقض بين التنفيذيين Line والاستشاريين Staff فى اى تنظيم

٣ ـ ان تركيز العلاقات الانسانية على أن انشاء جماعات العمل واتاحة الفرصة لها للتفاعل قد يجعل جو العمل اكثر ملاءمة للعامل ، ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من اعباء العامل أو لن يغير من طبيعة العمل الذى يقوم به ·

«The development of social groups on the job might make the worker's day more pleasant, but it does not make his task any the less repetitious or uncreative».

٤ ـ ان حركة العلاقات الانسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضاء الأساسى للعامل ، انما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعى للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط ، وبالتالى فانها تعطى تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية · اكثر من هذا أن الصراع الانسانى فى تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والابداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين · ان الصراع بين الادارة والنقابات كان عاملا حاسما فى سبيل التطوير الفنى والانتاجى كما كان عاملا اساسيا فى تحسين احوال العمال · وبذلك فان الصراع الذى تعتبره مدرسة العلاقات الانسانية

---

(١) Dalton, M. Men Who Manage, N.Y. Wiley, 1956.

امرا غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي ·

٥ ـ ان حركة العلاقات الانسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماما اهمية التنظيم الرسمي ولا تتبين اثره في تشكيل سلوك اعضاء التنظيم ·

٦ ـ ان حركة العلاقات الانسانية اذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية انما تهمل اثر الحوافز المادية وغيرها(١) وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الانساني في تنظيمات العمل ·

· وبرغم تلك الانتقادات الهامة الا اننا نذكر ان حركة العلاقات الانسانية قد اسهمت في اثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بان اصبح ينظر الى :

١ ـ التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلهما ·

٢ ـ اثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشا بينها داخل وخارج العمل ·

٣ ـ المستويات التنظيمية العليا والدنيا ·

٤ ـ الحوافز المادية والمعنوية وتاثيرهما المتبادل ·

وسوف نعرض فيما يلي لبعض الاتجاهات الفكرية الأساسية حول موضوع التنظيم وكلها مستمدة من الاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية · والهدف من هذا العرض التحليلي التوصل الى تحديد ادق لمعنى التنظيم وعناصره الرئيسية وعوامل الحركة فيه وذلك من خلال التحليل المقارن لافكار العلاقات الانسانية من ناحية والفكر التنظيمي التقليدي من ناحية اخرى ·

اثر فكرة العلاقات الانسانية في الفكر التنظيمي الحديث :

بالنظر الى العيوب والانتقادات التي وجهت الى النظرية الكلاسيكية للتنظيم والى حركة العلاقات الانسانية ، فقد بدا تيار جديد من التفكير في النمو

---

(١) Etzioni, A , op. cit., p. 42.

والانتشار • ويهدف هذا التيار الجديد الى محاولة التوصل الى تفسير أسلم لظاهرة التنظيم •ويتميز التيار الجديد بأنه يركز اساسا على السلوك الانسانى فى التنظيمات ، ولا يبدى اهتماما كبيرا بالتكوين الداخلى للتنظيم Structure ان التيار الجديد فى نظريات التنظيم يقوم على الأسس الآتية بصفة عامة :

١ ــ النظريات الجديدة تبدأ من افتراض أن التنظيم الرسمى بشكله التقليدى لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمى السليم •

٢ ــ أن الانسان والسلوك الانسانى من المتغيرات الاساسية المحددة للسلوك التنظيمى •

٣ ــ أن الجوانب موضع التركيز فى دراسة الانسان هى تكوينه النفسى والاجتماعى وليس تكوينه الفسيولوجى الذى ركزت عليه نظرية الادارة العلمية •

٤ ــ ان البيئة أو المجتمع Environment متغير رئيسى آخر فى تحديد السلوك التنظيمى • وبالتالى فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة •

٥ ــ هناك ميل للتقليل من اثر الجوانب او المتغيرات غير السلوكية فى التنظيم خاصة الهيكل Structure .

٦ ــ هناك تركيز فى النظريات الجديدة على اثر التنظيم غير الرسمى فى التنظيم وتفصيل لوقع هذا التنظيم غير الرسمى على التنظيم الرسمى •

ولقد بدأت تلك النظريات الجديدة فى الظهور خلال الفترة بين ١٩٤٠ ــ ١٩٦٠ وقد تأثرت الى حد بعيد بتيار حركة العلاقات الانسانية Human Relations Movement والتى لفتت الانظار الى اهمية العنصر البشرى فى التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وتحقيق أهداف التنظيم • ويبدو تأثر هذه النظريات بحركة العلاقات الانسانية أوضح ما يكون فى نظرية أرجيرس (صراع الفرد والتنظيم) ، كما تبدو فى نظرية ماكجروجر •

ولقد انتهى الأمر بكثير من تلك النظريات الى اقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة اشراك العنصر البشرى فى العملية التنظيمية منها اشراك العمال فى الادارة Participative Management وتكبير العمل Job Enlargment

كذلك نجد أن تأثير علم النفس يبدو واضحا في تلك النظريات حيث نجد أرجيرس يحلل الشخصية الانسانية ويعرض التناقض الأساسي بين خصائص الشخصية النامية وبين متطلبات التنظيم الرسمي .

ومن ناحية أخرى نجد ليكرت يركز على اثر الدوافع Motivation والقيادة Leadership كأساس لنظرية معدلة للتنظيم . أن مصدر التعديل في النظرية هو اختلاف مركز الثقل فيها عن النظريات الكلاسيكية . فالنظريات الكلاسيكية كانت تركز أساسا على العمل Task والهيكل Structure وعلى العكس نجد أن النظريات الجديدة تركز على الانسان Human باعتباره من المتغيرات الرئيسية ان لم يكن المتغير الأساسي في التنظيم (١) .

وحينما نستعرض تلك النظريات المختلفة سنلمس فيها جنوحا الى المبالغة في تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الفردي في التنظيم وميلا الى تفصيل تكييف التنظيم الرسمي ليلائم خصائص وحاجات الافراد الأمر الذي ادى بواحد من أنصار تلك المدرسة في نظريات التنظيم الى اعتبار أن كل أنواع السلوك الانساني التي تحدث داخل التنظيم هي من العوامل المؤثرة فيه حتى السلوك المنحرف Deviational . وقد يبدو منطقيا أن نعترف بأثر السلوك المنحرف على التنظيم ، الا أنه ليس منطقيا أن نسمح باستمرار وجوده . والنظريات المعدلة لا تدلنا كثيرا على أساليب تقويم السلوك الفردي أو الجماعي لاعادته الى الاطار التنظيمي العام الذي يخدم أهداف التنظيم .

ولا شك أن تحليل الظروف التاريخية والموضوعية التي صاحبت نشأة وتطور هذه النظريات المعدلة يساعدنا كثيرا في تفهم سر هذا التركيز الغريب على أهمية الفرد والعمل على تطويع التنظيم لرغباته وسلوكه الشخصي . لقد نمت تلك النظريات من خلال حركة العلاقات الانسانية التي بدأت نتيجة للتجارب المثيرة التي أجراها التون مايو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد الأمريكية في مصانع شركة وسترن اليكتريك والمعروفة باسم تجارب هوثورن . لقد أحدثت تلك التجارب انقلابا خطيرا في التفكير التنظيمي . فبعد أن كانت أفكار الادارة العلمية تركز على العناصر الفنية في التنظيم ، وتبرز

---

(١) راجع في هذا :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvord Univ. Press, 1939.

التخصص وتقسيم العمل واستخدام الأسلوب العلمي في اختيار العامل الأفضل وتدريبه على احسن طرق الانتاج باعتبارها شروط الكفاءة • وحيث أسهمت افكار ومبادىء الادارة العلمية في اعطاء اهمية كبرى للمتغيرات المادية في العملية الانتاجية باعتبارها المحددات الرئيسية للكفاءة الانتاجية • كذلك حيث ساهم نموذج الآلة في نظريات البيروقراطية في اعطاء صورة خاطئة عن سلبية العامل الانساني وخضوعه لمقاييس ومتطلبات التنظيم الرسمي ، فان نتائج تجارب هوثورن كانت بمثابة ثورة فكرية هزت تلك المفاهيم التقليدية من جذورها واثبتت انها غير سليمة ولا تصور الواقع • فقد ابرزت تجارب هوثورن النتائج الاساسية الآتية :

١ ـ ان الحالة المعنوية للعمال Morale عامل رئيسي يحدد رغبتهم في العمل والانتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الانتاجية •

٢ ـ ان التنظيم الاجتماعي وعلاقات الجماعة غير الرسمية التي تنشأ بين العمال اهم كثيرا في تحديد انتاجهم ودرجة اقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل مثل الاضاءة والتهوية وفترات الراحة •

٣ ـ ان سياسة الادارة تجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها اياهم كآدميين تحدث اثرا سحريا في نفوسهم وتدفعهم لزيادة الانتاج حتى ولو لم يتغير أي شيء في ظروف العمل المادية •

٤ ـ أن اعطاء العامل فرصة للمشاركة في تصميم وادارة العمل الذي يقوم به تعتبر حافزا أساسيا للاقبال على العمل ورفع كفاءة الانتاج •

فاذا اخذنا في الاعتبار أن نتائج هوثورن قد انتشرت في فترة الكساد العالمية مما ادى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كوسيلة لزيادة الانتاج بسبب الكساد الكبير الذي أصاب الولايات المتحدة ، فاننا ندرك أهمية تلك الاكتشافات لرجال الادارة حيث وجدوا فيها عصا سحرية لمعالجة مشاكل الكساد والتغلب على عقبات الانتاج والتسويق دون حاجة الى استثمارات جديدة لم يكونوا قادرين على تدبيرها • من ناحية اخرى فان قيام الحرب العالمية الثانية ادى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كوسيلة لزيادة الانتاج لمقابلة متطلبات الحرب وما بعدها بالاتجاه الى البواعث الوطنية لدى العمال •

كل تلك العوامل ساعدت على انتشار افكار العلاقات الانسانية التي تركزت في ضرورة معاملة العامل كانسان وتهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق أهدافه الشخصية والاستعانة بالتنظيم غير الرسمي على حل مشاكل

العمل ، وقد تمت في تلك الفترة مشروعات المشاركة في الادارة والاشتراك في الارباح (١) وغيرها من الأساليب الهادفة الى تحسين اوضاع الأفراد في التنظيم ٠

وفي هذا الجزء سنعرض لعدد من تلك نظريات التنظيم التي وان اختلفت في الشكل او درجة التركيز على متغير دون الآخر ، الا انها تتفق جميعا في اهتمامها بالسلوك الانساني على متغير دون الآخر ، الا انهـا تتفق جميعا في اهتمامها بالسلوك الانساني والمحـددات المؤثرة عليه ، كذلك تشـترك جميعـا في رفض أسلوب التنظيم الرسمي التقليدي نظرا لأثـارة الضارة بالفرد ، والتقيد بالاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية ٠

١ ـ فلسفة الادارة ٠٠ والتنظيم :

تقـوم نظرية ماكجروجر على أساس افتراض رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف اداري في التنظيم انما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة ٠ أي أن لكل مدير فلسفته الادارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين ٠ وبالتالي فان الفلسفات الادارية التي يعتنقهـا رجال الادارة (سواء عن وعي وادراك أو بلا شعور واع) تعتبر عاملا اساسيا في محددات السلوك الاداري ٠ من ناحية اخرى فان ماكجروجر يفترض أن سلوك أعضـاء التنظيم الآخرين من غير رجال الادارة انما يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة Reponse أو رد الفعل للسلوك الاداري ذاته ٠ بذلك نصل الى ان السلوك التنظيمي كله يتلون ويتاثر بالفلسفة (أو النظرية) الادارية التي تحكم سلوك الادارة ٠ من هنا كان اهتمام ماكجروجر بدراسة النظريات الادارية المختلفة والمقـارنة بينهـا من حيث افضليتها لتحقيق الأهـداف التنظيمية ٠ ويقـول ماكجروجر :

«Every managerial act rests on assumptions, generalizations, and hypotheses-that is to say, on theory». «........... Theory and practice are inseparable».

ويرى ماكجروجر أن عنصرا هاما من عناصر النظرية التنظيمية لأي مدير هو الفروض التي يعتقد انها تفسر وتشرح السلوك الانساني ٠ ان كل مدير يعتبر نفسه عالمـا اجتماعيا او سلوكيا يدري تمـاما ما هي محددات السلوك

---

(١) مثال ذلك نظام المشاركة في الارباح المعروف باسم : Scanlon Plan

الانساني ويتصرف بوحي من تلك المفاهيم . ويتركز خطأ هذه المفاهيم في الناحية التنظيمية ، انه في أحيان كثيرة يحاول التنظيم الرقابة على السلوك الانساني والتحكم فيه بأساليب وطرق تجافي الطبيعة الانسانية . فالتنظيم في احيان متعددة يحاول اجبار الناس على السلوك طبقا لارادته دون الاهتمام بقوانين السلوك الانساني والطبيعة البشرية .

«———— trying to make people behave as we wish without concern for natural laws.

من ناحية اخرى فان عنصرا ثانيا يؤثر في السلوك التنظيمي الى جانب فلسفة المدير أو نظريته الخاصة وفهمه للطبيعة الانسانية ، هو نظريات التنظيم الكلاسيكية التي انتشر اثرها وعم اغلب التنظيمات القائمة . ان نظريات التنظيم الكلاسيكية اوجدت لدى رجال الادارة اقتناعا راسخا بان مبادئها التي تنادي بالهيكل الهرمي للتنظيم ، السلطة ، وحدة الأمر ، التخصص في العمل ، التفرقة بين العمل الاستشاري والتنفيذي ، تحديد نطاق الاشراف وتعادل السلطة والمسئولية ... الخ انما هي مبادىء ثابتة لا تقبل الجدل أو النقاش . بل لقد حاول بعض الكتاب الكلاسيك ان يشبه تلك المبادىء بالقوانين الطبيعية . وبالرغم من أن بعض رجال الادارة يرفضون تعاليم النظريات الكلاسيكية لتعارضها مع فلسفاتهم الشخصية ، الا أن عددا كبيرا منهم يقبل تلك التعاليم التي تختلط بمفاهيمه الخاصة وتكون فلسفة ادارية متميزة .

ويرى ماكجريجر ان هناك ثلاث نقاط ضعف أساسية في النظريات الكلاسيكية هي :

١ ـ ان تلك النظريات قد استمدت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشابه التنظيم الحديث في شيء فقد اعتمدت تلك النظريات على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدي وهما لا يصلحان اساسا للتعميم على التنظيمات الاقتصادية والانتاجية الحديثة . وبالتالي فان ما تنادي به تلك النظريات من مبادىء لا يصلح للتطبيق في كل التنظيمات المختلفة .

---

(١) Ibid.

(٢) Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise. N. Y. McGraw-Hill, 1963, p. 6.

٢ ـ أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تعانى من قصور شديد حيث اغفلت أهمية البيئة السياسية والاجتماعية التى يعمل فيها التنظيم وما لهـذه البيئـة من تاثير شديد على السلوك التنظيمى ٠

٣ ـ أن النظريات الكلاسيكية للتنظيم تستند الى عدد مـن الافتراضات غير الواقعية عن الطبيعة الانسانية ٠ وقد اثبتت الدراسات عدم صحة كثير من تلك الفروض عن دوافع الانسان والعوامل المؤثرة على سلوكه ٠

وبرغم هذه المآخـذ الواضحة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، فـان ماكجروجر يعتقد بأنها تؤثر على التفـكير الادارى وبالتـالى على السـلوك التنظيمى تاثيرا شديدا ٠

ولعـل من اهم الافتراضات التى تستند اليهـا النظرية الكلاسيكية ان السـلطة Authority هى الوسيلة الوحيدة للتاثير فى سلوك أعضاء التنظيم ٠ ويعترض ماكجروجر على هذا الافتراض حيث أنه يرى السلطة واحدة مـن انواع مختلفة من أساليب التاثير على السلوك الانسانى ٠ فهنـاك عمليـات الاجبار المباشر كوسيلة للتاثير على السلوك Direct Coercion وهنـاك ايضا أساليب الاغراء المختلفة Persuasion ٠ ان النظرية الكلاسيكية تعتقد ان المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمى الذى يشغله الانسان فى التنظيم وهذه هى السلطة الرسمية Formal Authority ولكن هناك انواع أخرى كثيرة وهـامة من السلطة الرسمية Informal وتتعدد مصادر تلك السلطة غير الرسمية منها :

١ ـ الثروة كمصدر للسلطة ٠

٢ ـ العلم والمعرفة كمصدر للسلطة ٠

٣ ـ الخبرة والتجربة كمصدر للسلطة ٠

وبالتالى فان ماكجروجر يعتقد ان السلطة الرسمية قد تصبح فى احيـان كثيرة غير فعالة كوسيلة للتاثير على السلوك الانسانى ٠ من ناحية أخـرى فان النظريات الكلاسيكية تعطى شعورا بان العلاقات التنظيمية هى علاقات فردية وموحدة اى أن كل شخص يتصل بالآخرين فى ثنائيات وأن هذه العلاقات تنحصر فى اداء الواجبات الرسمية المحددة ٠ ولكن الواقع يثبت أن العلاقات التنظيمية اكثر تشابكا وتعقدا من هذا التصوير البسيط وأنهـا تمتد لتشـمل

نواحي مختلفة من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم خلاف الواجبات الرسمية للعمل .

وبناء على التحليل السابق يقدم لنا ماكجروجر (١) تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الانسانية وهي ما يطلق عليه اسم « نظرية X» «Theory X» ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها اسم « نظرية Y» «Theory Y» وهي التي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الانسانية ودعوته لها .

نظرية X أو وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة :

تستند هذه النظرية الى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الانساني هي :

١ ـ أن الانسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه اذا تمكن من ذلك .

The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.

ويبرر دعاة هذه النظرية هذا الفرض الأول ويؤكدونه بما يلاحظ في تصرفات العمال من تقييد للانتاج Restriction of Output ، المساومة على العمل ومحاولة تجنب الأعمال الجديدة .

٢ ـ نتيجة لهذه الكراهية الطبيعية للعمل ، فان اغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ، ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب وذلك للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق اهداف التنظيم .

Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be corected, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٣٣ ـ ٤٣ .

ان الحل الوحيد في نظر دعاة هذا الاتجاه هو الضغط واستخدام العنف والقسوة في اجبار العمال لانهم لو تركوا وشانهم لن يعملوا • ومن هنا كان الهجوم على افكار العلاقات الانسانية واتهامها بانها دعوة للتراخى والتساهل فى معاملة العمال على حساب الانتاج والأهداف التنظيمية •

٣ ــ الانسان العـادى يفضل أن يتـلقى التوجيـه To be directed من شخص آخر • كذلك فهو يتجنب المسئولية ، قليل الطموح ، ويهدف الى الأمن والاستقرار قبل أى شيء آخر •

The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.

تلك الفروض عن الطبيعة الانسانية كانت تستند الى مفهوم عن الدوافع مؤداه أن الانسان يعمل لقاء الأجر أساسا ، وأن العامل انسان رشيد يهدف الى تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجاته ، وتلك هى الأفكار التى روجتها النظرية الاقتصادية التقليدية وعبرت عنها باسم «الرجل الاقتصادى» Eecnomic Man الا أن ماكجروجر يقدم صورة مختلفة للدوافع الانسانية تقوم على أساس فكرة « هـرم الحاجات » Need hierarchy التى قدمهـا عالم النفس ابراهـام ماسلو (١) وتقول فكرة هرم الحاجات ان الانسان يتصرف ويسلك لرغبته فى اشباع عدد من الحاجات المختلفة هى :

١ ــ الحاجات الفسيولوجية (الأولية أو الضرورية) (مأكل •• ملبس ••)

٢ ــ الحاجة الى الأمان • Safety needs

٣ ــ الحاجات الاجتماعية Social need

٤ ــ الحاجات الذاتية Egoistic needs

وتلك الحاجات تنتظم على شكل هرم تقع فى قاعدته الحاجات الفسيولوجية وعند القمة الحاجات الذاتية • والنقطة الهامة هنا أن الدافع هو الحاجة غير المشـبعة «A motive is an unsatisfied need» بمعنى أنـه عنـد اشباع حاجة معينة تفقـد اهميتها لدى الانسان ولا تعتبر دافعا للسلوك • فى

---

(١) Maslow, A. Motivation and Personality. N.Y. Harper, 1954.

تلك الحالة تظهر حاجة جديدة اعلى منهـا فى المستوى وتحتل مكان الأهميـة باعتبارها دافعا وموجها للسلوك الى أن تشبع فينتهى دورها كـدافع وتظهر حاجة جديدة وهكذا ٠

ويرى ماكجروجر ان التنظيم الرسمى القـائم على مبـادىء نظرية × لا يقدم للانسان الا فرصا محدودة لاشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهى الحاجات الانسانية التى ترتبط بارتفاع الفكر والثقافة وعلو القيمة الانسانية ٠ التنظيم الرسمى يركز على محاولة اشباع الحاجات الفسيولوجية غير عابىء بانها ليست الا نوعا واحدا من الحاجات التى يسمى اليها الانسان ٠ من ناحية اخرى فحيث يحصل الانسان على قدر الاشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فانها تفقد اهميتها كدافع للسلوك وبالتالى فان الزيادة فى الاشباع لن تؤثر على سلوك العاملين ٠ ولعل هذا يفسر تساؤل رجال الادارة عن السر فى عدم زيادة الانتـاج او تحسين نوعيته بالرغم من الزيادات المستمرة فى الأجـور والخدمات للعمال ٠ ان التفسير هو ان الأجور والخدمات تساعد على اشباع الحاجات الأولية ، وبما ان العمال قد حصلوا على اشباع مناسب لها ، فانها لا تعتبر دافعا للسلوك وبالتالى فهم لا يستجيبون الى ما تتخذه الادارة مـن اجراءات تؤدى الى المزيد من الاشباع لتلك الحاجات المشبعة فعلا ٠ وواجب الادارة اذن ان تنتبه الى ان هناك حاجات اخرى يسمى العمال الى اشباعها ؟

ان أسلوب الادارة بالرقابة والتوجيـه والتهديد بالعقـاب (أو الوعـد بالمكافاة) أو ما يعبر عنـه ماكجروجر بتعبيـر «The Carrot and stick theory» لا يصـلح لاقتـاع الانسـان وحفـزه على العمـل ٠ ان هذا الأسلوب لا يخلق الجو الصالح الذى يتيح للفرد حرية اشباع حاجاته المختلفة اثناء العمل ٠ وبالتالى نجد الدعوة الأساسية لحركة العلاقات الانسانية وهى تعديل التنظيم الرسمى وتعديل فلسفة الادارة ونظمها بما يتلاءم مع الطبيعة الانسانية ، وبما يحقق للانسان فرصـا افضل لتحقيق رغبـاته ٠ ان هذا هو الشرط الأساسى لفاعلية التنظيم ونجاحه ٠ ويؤكد ماكجروجر ان الأفراد الذين يحرمون من فرص اشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يسلكون بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة فى تحمل المسئولية ومقاومة التغيير والمبالغة فى تركيزهم على المطالب الاقتصادية ٠ وبالتـالى فان نظرية × لا تصف الطبيعة الانسانية بقدر ما تصف الآثـار الناجمـة عن تطبيق فلسفة ادارية تسـتند الى مبـادىء التنظيم الكلاسيكية وافتراضها عن الدوافع الانسانية ٠

«Theory X explains the consequences of particular managerial strategy ; it neither explains nor describes human nature although it purports to» (١)

نظرية y التكامل بين اهداف الفرد والتنظيم :

يرى ماكجروجر أن الادارة عمدت الى تغيير سياساتها نحو الأفراد والى انتهاج برامج وخطط تهدف الى تحسين امورهم والرعاية الافضل لهم • ولكن الأساس أن هذا التعديل كان ظاهريا الى حد كبير تحت وطأة الكساد العالمي ومشاكل الانتاج والبيع في هذه السنوات العصيبة ، وايضا تحت وطأة ظروف الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الانتاج للحرب من مضاعفة الجهد • أي أن ماكجروجر يرى أن التطور في برامج وسياسات ادارة الأفراد الذي حدث في السنوات الأخيرة ، والتجديد في أساليب ادارة علاقات العمل ، لم يكن يرتكز على فلسفة ادارية جديدة تهدف الى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم • لذلك فهو يقدم نظرية y بديلا للنظرية التقليدية •

والنظرية الجديدة تقوم على الفروض الرئيسية الآتية :

١ ــ أن الانسان لا يكره العمل بطبعه ، وانما بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيء طبيعي بالنسبة للانسان كاللعب والراحة تماما • ولكن يتوقف سلوك الانسان تجاه العمل على عوامل خارجية قد تجعله يقبل على العمل باعتباره مصدرا للرضاء وقد يؤديه متطوعا ، أو تجعله يفر من العمل ويحاول تجنبه ولا يعمل الا تحت ضغط •

وبذلك فان هذا الفرض الأول يشير الى مسئولية الادارة عن تصميم التنظيم وتكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محببا الى الانسان بحيث يقبل عليه طائعا مختارا باعتباره مصدرا للرضاء Source of Satisfaction

٢ ــ أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الانساني وتحقيق أهداف التنظيم • أن الانسان سوف يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتي بالنسبة للأهداف التي يقتنع ويلتزم بها • أي أن للانسان قدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دونما حاجة الى رقيب أو موجه خارجي •

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٢ •

٣ ــ ان الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة او العائد المتوقع بعد تحقيقها • واهم تلك المكافآت التي يتوقعها الانسان اشباع حاجات الذاتية ، اي الرغبة في الانجاز وتاكيد الذاتي •

«The most significant of such rewards, e.g., satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed toward organizational objectives.» (١)

٤ ــ أن الانسان العادي يتعلم في الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسئولية ويقبلها ، بل أن يسعى للبحث عن المسئولية • أن تجنب المسئولية ، انخفاض الطموح ، والتاكيد على الأمن والضمان ليست صفات طبيعية في الانسان ، ولكنها نتائج لتجاربه وخبراته ، والانسان يتعلم من خبراته ، فهو يميل الى تكرار التصرفات التي نتج عنها اشباع لرغباته ، اي ترتب عليهما مكافأة بصفة عامة • كذلك هو يميل الى تجنب تكرار السلوك الذي تحقق عنه ضرر أو فشل في الاشباع لبعض رغباته • وبالتالي فان خبرة الفرد في تعامله مع التنظيم تؤثر في سلوكه من خلال ظاهرة التعلم •

٥ ــ أن الافراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية • كما يتمتعون عامة بقدرة على الابتكار والخلق •

«The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the populations».

٦ ــ أن انماط التنظيم الحالية لا تستخدم الا جزءا فقط من امكانيات وطاقات الانسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتكار • وبذلك فان الفشل في تحقيق اهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار في العمل لا يعود الى قصور في طبيعة الافراد أو تراخيهم وتكاسلهم بقدر ما يعود الى فشل التنظيم في الافادة من تلك المواهب المتاحة له •

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٧ ــ ٤٨ •

The principle of integration مبـدأ التكامل

ان الاستنتاج الأساسي من نظرية X ان العنصر الرئيسي المؤثر في السلوك التنظيمي وتحقيق اهـداف التنظيم هو استخدام السلطة واسـاليب الرقـابة والاشراف ، بينما نجد أن الاستنتاج الرئيسي من نظرية y هو مبدأ التكامل ، اي خلق الظروف التنظيمية التي تتيح للأعضاء فرص تحقيق اهدافهم الشخصية بشكل افضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجـاح المشروع ، وبالتالي فان الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة والاشراف الخارجي ، بل سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية Self-control لكل عضو من أعضائه .

ويرى ماكجروجر أن التفـكير التنظيمي سوف يختلف في حـالة اتبـاع نظـرية y اذ يجب اتخـاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد :

١ ــ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة .

٢ ــ تحديد أهداف محددة Specific خلال مدة معينة .

٣ ــ مباشرة العملية الادارية خلال المدة المحددة .

٤ ــ تقييم النتـائج .

وتلك الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع عن الادارة بالأهداف . Management by Objectives.

ويضيف ماكجروجر الى هذا تفاصيل عن اهمية القيادة Leadership الاشتراك في الادارة Participation in Management وتنمية الادارة باعتبارها عناصر مساعدة في تكوين الجو التنظيمي الصـالح لتطبيق مبـدأ التكامل بين الفرد والتنظيم .

٢ ــ المدخل الاجتماعي للتنظيم :

تهتم نظرية « التنظيم الاجتماعي » لـــ « باك » (١) بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه . اذ يبدي « باك » ملاحظة هامة هي ان كثيرا

Bakke, E. W., «Concept of the social organization», in Haire, M. Modern Organization Theory N.Y., Wiley, 1959 pp. 16-75.

من نظريات ودراسـات التنظيم الحديثة لاتهتم بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص اخرى منها ·

- التفاعل والتاثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض ·
- علاقات القوة والتاثير المتبادلة بين التنظيمات ·
- وظائف التنظيم وتطور التنظيم فى ادائه لهذه الوظائف ·
- عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم ·

ولكن الاهتمـام في النظـرية الحديثة بدا يخفت فيمـا يتعلق بالتركيب الداخلي للتنظيم · ولعل موقف بـاك هذا يعد خروجـا على الاتجاه الحديث السائد في نظريات التنظيم التى ظهرت بعد النظريات الكلاسيكية · أن باك اذن يعد امتدادا للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم وان كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافـا اساسيا عن تصور النظرية الكلاسيكية · ولذلك فان هدف « باك » هو تقديم مفهوم concept عن التنظيم يحدد خصائصه ويوضح معالمه ·

فوائد وجود مفهوم واضح عن التنظيم :

يرى « باك » أن هناك عددا من الفوائد الأساسية التى تنجم عن وجود مثل هذا المفهوم الواضح للتنظيم منها :

١ ـ أن هذا المفهوم للتنظيم يمد الباحث باطار متكامل عن اجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين الأجزاء وبالتالي يصبح مثل هذا المفهوم اساسا لبناء نظرية للتنظيم ·

٢ ـ أن وجود مفهوم للتنظيم يسـاعد الباحث المهتم بنـاحية معينة من السلوك التنظيمي على أن يدرك وجود واهمية جوانب أخرى للسلوك التنظيمي · مثال ذلك ان بعض الباحثين يتهمون أساسا بعنصر السلطة وتقسـيم العمل ، والبعض الآخر يتهم بالاتصالات ، وهناك من يتهم بالدوافع وهكذا · ولكن هذه الأمور تمثل جوانب فرعية من النظام الكامل للتنظيم Whole system لذلك فان وجود مفهوم عـام يسـاعد على ادراك اهمية الجوانب المختلفة للسـلوك التنظيمي وأخذها فى الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعينة ·

٣ ـ أن وجود المفهوم الشامل للتنظيم يؤدىوظيفة عملية اساسية ، هي التنبؤ باثار التغيير فى جزء أو جانب من التنظيم على سلوك الاجزاء الاخرى ·

حيث نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم وطبيعة العلاقات بينها ، فانه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث فى أى جزء نتيجة للتغير فى جزء آخر من أجزاء التنظيم ·

٤ ــ يساعد المفهوم العام للتنظيم فى ادراك اثر التنظيم ككل على السلوك الفردى لأى من اعضاء التنظيم ·

٥ ــ يساعد المفهوم العام للتنظيم الباحثين المهتمين بدراسة انواع مختلفة من التنظيمات فى اختيار المتغيرات موضوع الدراسة وفى تحديد الفروض المبدئية لها · الخلاصة اذن ان « باك » يعتقد بانه لا يوجد بعد مفهوم عام شامل لمعنى التنظيم وان وجود مثل هذا المفهوم ضرورة اساسية للمساعدة فى عمليات البحث والدراسة فى موضوع التنظيم · كذلك يسهم هذا المفهوم الشامل فى عمليات الادارة الفعلية والتطبيق العملى فى التنظيمات القائمة حيث يوفر اطارا عاما يحدد المتغيرات التى يتكون منها التنظيم وطبيعة العلاقات بينها والأهمية النسبية لكل منها ·

ويحدد « باك » بعض المعايير الأساسية التى تستخدم لتقييم مثل هذا المفهوم العام وتحديد درجة صلاحيته :

١ ــ ان يكون مفهوم التنظيم مطابقا للواقع ، بمعنى أن التصوير العام للتنظيم والأجزاء المكونة له ينبغى أن يماثل ما نشاهده فعلا فى التنظيمات الفعلية ·

٢ ــ أن يوضح المفهوم ليس فقط المتغيرات الأساسية فى التنظيم ، ولكن العلاقات بين هذه المتغيرات وارتباطها بعضها ببعض فى عملية تحقيق الأهداف النهائية للتنظيم ·

٣ ــ ان يكون المفهوم شاملا Comprehensive بمعنى شموله لكل المتغيرات التى يمكن ان تؤثر فى التنظيم من ناحية ، وقابليته للتطبيق على كل انواع التنظيمات من ناحية اخرى ·

تلك هى الأسس النظرية Theoritical Orientations التى يبنى عليها « باك » مفهومه من التنظيم والآن لندرس معا هذا المفهوم :

تعريف التنظيم الاجتماعي :

« التنظيم الاجتماعي هو نظـام مستمر من الأنشـطة الانسـانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم ، تحول وتدمج معا مجموعة من الموارد الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية ، والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئـة المحيطة به » ·

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم « باك » عن التنظيم (١) :

١ ـ أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الانسانية ·

٢ ـ أن التنظيم نظام مفتوح Open System يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا الى مخرجات لاشباع بعض الرغبـات الانسانية ·

٣ ـ أن التنظيم في ادائه لهذه العمليات انما يتفاعل مع ويعتمـد عـلى غيره من التنظيمات في المجتمع المحيط ·

من خلال هذا التعريف للتنظيم الاجتماعي : يحدد « باك » اربعة مكونات أساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هي :

١ ـ ميثاق التنظيم The Organizational Charter

٢ ـ الموارد الأساسية The Basic Resources

٣ ـ الأنشـطة The Activities

٤ ـ روابط التنظيم The Bonds of Organization

أولا ـ ميثاق التنظيم The Organizational Charter

ميثاق التنظيم هو الوسيلة لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات الأخرى بحيث يعلم أي شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدوده وامكانياته · ان فكرة

---

(١) باك ، المرجع السابق ص ٢٧ ·

الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشخصية Personality بالنسبة للانسان ، أى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز تنظيما عن غيره من التنظيمات فى المجتمع ٠

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية :

١ ــ اسم التنظيم ٠٠

٢ ــ وظيفة التنظيم فى المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه ٠

٣ ــ الهدف أو الأهداف الرئيسية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة والأنشطة المكونة له ٠

٤ ــ السياسات الرئيسية التى تنظم عملية تحقيق الأهداف والتى يلتزم بها أعضاء التنظيم ٠

٥ ــ حقوق التنظيم والتزاماته قبل الأعضاء ، كذلك حقوق الأعضاء والتزاماتهم قبل التنظيم ٠

٦ ــ حقوق التنظيم وعلاقته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات فى المجتمع ٠

٧ ــ أهمية التنظيم وقدرته على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق أهدافهم ٠

٨ ــ القيم والمثل التى يستند اليها التنظيم فى أداء وظائفه ورسم سياساته وتحديد أهدافه ٠

٩ ــ الرموز التى يركز عليها التنظيم لتأكيد أهدافه وسياساته ويستغلها كشعارات توضح حقيقة الدور الذى يقوم به ٠

أى أن « الميثاق » يمثل الاطار العام الذى يعمل التنظيم فى ضوئه ، والذى يحدد شخصيته التنظيم ويميزه عن غيره من التنظيمات ٠ وبالتالى فان السلوك التنظيمى فى جانب هام منه سوف يتأثر بطبيعة الميثاق وما به من تفصيلات ٠

ثانيا ــ الموارد الرئيسية The Basic Resources

الموارد الرئيسية التى يستخدمها التنظيم فى أداء وظائفه وتحقيق أهدافه هى العناصر الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية والطبيعية فى المجتمع المحيط به ; وتلعب طبائع هذه الموارد ونوعيتها وكمياتها دورا هاما فى تحديد التركيب الداخلى للتنظيم ٠ ان هذه الموارد ليست سلبية بمعنى أن لا تأثير لها

على تكوين التنظيم ، بل على العكس فان لها دورا ايجابيا ينبع من كونها تحدد الانشطة المناسبة لها من حيث :

- الحصول على الموارد Acquisition
- صيانة الموارد Maintenance
- تحويل الموارد Transformation
- استخدام الموارد Employment

بذلك فان الموارد الرئيسية تسهم في تحديد تكوين التنظيم وبالتالي التأثير على السلوك التنظيمي من خلال أمرين :

١ ـ تحديدها لأنواع الأنشطة الواجب القيام بها في التنظيم ومدى تنوع تلك الأنشطة واستمرارها ٠

٢ ـ تحديدها لبعض الحدود Limits التي يعمل التنظيم في اطارها ٠

ولا يقتصر معنى الموارد الرئيسية هنا على الموارد الحالية فقط ، بل انه يشمل ايضا الموارد المحتملة Potential فاحتمال استخدام الكهرباء كوقود مثلاً بدل البترول له تأثير أساسي على تكوين التنظيم الداخلي وطريقة عمله ٠

ويحدد « باك » موارد التنظيم فيما يلي :

(أ) الموارد البشرية People

يمثل الأفراد العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم ٠ وهم بما يتمتعون به من دوافع ، واتجاهات ، وميول ، بالاضافة الى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية ، انما يمثلون متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي ٠ من ناحية أخرى فان سلوك الأفراد يتأثر بطبيعة التنظيم وتكوينه ٠ والأنواع الآتية من الأفراد تحتل اهمية بالنسبة للتنظيم وسلوكه :

- الأفراد العاملون بالتنظيم حاليا وينتمون اليه كأعضاء ٠
- الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم ٠
- الأفراد المتعاملون مع التنظيم وبالتالي يسهمون في اداء وظائفه وتحقيق أهدافه ٠

ان « باك » يعطى للعنصر البشري اهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم ، وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي اغفلت الانسان ودوره في التنظيم او اقتصرت على دراسته من الناحية الفسيولوجية فحسب كما فعلت نظرية الادارة العلمية ·

(ب) المواد Materials

ويقصد بها « باك » المواد الخام ، والمعدات والآلات التي يملكها التنظيم ويستخدمها في عملياته ، أو التي يحتمل ان يحصل عليها في المستقبل · والفارق الأساسي بين المواد والموارد الطبيعية Natural Resources في رأى « باك » والذي دعاه الى ان يعتبرهما نوعين مختلفين من الموارد ، هو ان المواد قد جرى عليها نوع من العمل الانساني وحولها من شكلها الاصلي الى شكل آخـر ·

ويرى « باك » ان الاهتمام الذي اثارته حركة العلاقات الانسانية وتجارب هوثورن بالجانب الانساني في التنظيم ، أدى الى اهمال عنصر المواد والتقليل من شأنه كعامل مؤثر في السلوك التنظيمي برغم اهميتها وخطورة الدور الذي تلعبه كجزء اساسي من التنظيم الكلي ·

(ج) رأس المال Capital

وهو الثروة او مظاهر الثروة التي يستخدمها التنظيم للحصول على تحويل وتجميع الموارد الأخرى للتنظيم ·

(د) الطبيعـة Nature

وهي منتجات الطبيعة من نبات وحيوان التي يستخدمها التنظيم في صورتها الأساسية او البدائية قبل أن يدخل عليها اي نوع من العمل الانساني·

(هـ) الأفكار واللغة Ideas and Language

وتمثل عنصرا هاما من الموارد التي يستخدمها التنظيم · و « باك » اذ يعطى اهمية للموارد الفكرية او الذهنية انما يعكس اثر الدراسات السلوكية التي ترى في الافكار واللغة محددات أساسية من محددات السلوك الانساني · وتضم هذه الافكار ما يلي :

١ ـ القيم والمثل التي تحكم نشاط التنظيم وتحدد سلوك أعضائه ٠

٢ ـ مفاهيم الأعضاء عن انفسهم وادراكهم لذواتهم ٠

٣ ـ مفاهيم التنظيم التي يدركها ويؤمن بها الأعضاء من حيث الهدف، والوظيفة . واسس اتخاذ القرارات وما الى ذلك ٠

٤ ـ مفاهيم الاعضاء عن دور الفرد في التنظيم ومكانه بين الافراد الآخرين . وحقوقه وواجباته ٠

٥ ـ السياسات والاستراتيجيات والخطط والقواعد التي تحكم العمل والنشاط في التنظيم ٠

٦ ـ مجموعات المعلومات المنظمة التي تتخذ أساسا لاتخاذ القرارات مثل : الميزانيات . التنبؤات . فوائد التكاليف . الحسابات والتقارير :

٧ ـ العلوم والأفكار العلمية التي يستند اليها التنظيم وأعضاؤه في ممارسة نشاطهم ٠

٨ ـ المفاهيم السائدة عن البيئة وأثرها على التنظيم وطبيعة العلاقات بين التنظيم والتنظيمات الأخرى ٠

٩ ـ مجموعة القواعد والتعليمات التي تتخذ لحل المشكلات الروتينية المتكررة ٠

تلك هي الموارد المختلفة التي يعتمد عليها التنظيم والتي يحصل عليها من المجتمع المحيط به ٠ وكما رأينا فان هذه الموارد تحدد الى درجة كبيرة طبيعة السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها على تكوين التنظيم الداخلي ومن خلال تحديدها لأنواع الأنشطة Activitie المناسبة ٠

ثالثا ـ الأنشطة Activities

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة أو العمليات التي تهدف الى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها الى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى ٠ أن وظائف الأنشطة التنظيمية تتلخص في الآتي :

١ ـ تنمية وتحديد الميثاق التنظيمي واعطائه الصفة القانونية ٠

٢ ـ الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها في تحقيق أهداف المشروع ٠

٣ ـ المحافظة على كيان التنظيم المتميز في وجه المشاكل الداخلية والخارجية وفي وجه عوامل التغيير ٠

ويؤكد « باك » ان تعريفه الأنشطة يتضمن كل انـواع السلوك الانساني التي تتم داخل التنظيم سواء كان سلوكا رسميا ومحددا من قبل أم سلوكا غير رسمي ولا معترف به ٠ في هذا يقول « باك » ٠

«I see no way to avoid the conclusion that all behavior carried on by participants in the organization must be considered as the substance of the organization and that any systematic classification of behavior to portray the organization's structure will have to be according to some principle which makes possible the relevancy of all that behavior to the structure».

وعلى هذا الأساس فان السلوك الانسـاني الذي يكون أساس السلوك التنظيمي يتضمن :

١ ـ السلوك الذي يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب أن يفعله الأعضاء ، والسلوك غير الرسمي الذي يتفق مع توقعات الأعضاء عما يجب أن يفعلوه ٠

٢ ـ السلوك الذي يترتب عليه قيام الآخرين بعمل ما ، كذلك استجابة الآخرين لتلك المبادرة ٠

٣ ـ السلوك العادي Normal والسلوك المنحرف Deviational

٤ ـ السلوك الموجه الى الآخرين داخل التنظيم أو خـارجه ، والسلو المتقبل من الآخرين داخل التنظيم أو خارجه ٠

انواع الأنشطة الاساسية في التنظيم :

يقسم « باك » انواع الأنشطة الاساسية في التنظيم (أي تلك الأنشـطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي انشيء من اجلها) الى الأنواع الآتية :

---

(١) Bakke. E. W., op. cit., p. 44.

١ ـ انشطة مميزة Identification Activities

وهي الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وابراز تميزه وانفراده واختلافه عن التنظيمات الأخرى • مثال ذلك أن يلقي رئيس الشركة خطابا عن سياستها واهدافها وتطورها • تلك المعلومات التي يتضمنها الخطاب تعمل على توضيح صورة التنظيم وتمييزه عن غيره •

٢ ـ انشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء Perpetuation Activities

أي الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتنميتها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة اعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكولة اليهم • وتتضمن هذه الأنشطة الحيوية الفروع الآتية :

ـ انشطة خاصة بالأفراد (ادارة الأفراد) •

ـ انشطة خاصة بالخدمات (توفير المواد والمعدات) •

ـ انشطة تمويلية (ادارة التمويل) •

ـ انشطة فكرية (بحوث • دراسات • تخطيط •••) •

ـ انشطة للمحافظة على التنظيم (صيانة) •

٣ ـ انشطة انتاجية Work-flow Activities

وتتعلق بانتاج السلعة أو الخدمة المتخصص فيها التنظيم وتسويقها وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

ـ ادارة الانتاج •

ـ ادارة التسويق •

٤ ـ انشطة رقابية Control Activities.

وتهدف الى الاشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة • وتتضمن الفروع التالية :

ـ التوجيه Direction

ـ التحفيز Motivation

ـ التقييم Evaluation

ـ الاتصـال Communication

٥ ـ انشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره Homostatic Activities وهذه الانشطة تختلف عن الانواع السابقة في كونهـا ليست متخصصة الغرض مثلها ، ولكنهـا عامة أو تجميعية Synergic ، أي تهدف الى تحقيق الترابط بين اجـزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحـركي Dynamic Equilibrium للتنظيم · بمعنى القابلية على التأقلم والتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والمميزات العامة للتنظيم · ان هذه الأنشطة الحالية تعمل على تجميع وتوجيـه كافة الأنشـطة الأخـرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكامله والتناسق بين اجزائه ·

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هي :

١ ـ عملية التداخل The Fusion Process

٢ ـ عملية حل المشاكل The Problem-Solving

٣ ـ عملية القيـادة The Leadership Process

ان الفشل في اداء اي من تلك العمليات الثلاث يؤدي الى انهيار التنظيم او تفكك اجزائه وانفصالها عن بعضها البعض ·

١ ـ عمـلية التداخل : The Fusion Process

وتنشأ الحاجة الى عملية التداخل نتيجة لمحاولة التنظيم ككل أن يفرض ذاته واهدافه وسياساته وقيمه على الاعضاء ، ومن ناحية اخرى فان الأعضاء يحـاولون اثبات فرديتهم واسـتقلالهم الشخصي سواء فرديا أو في شـكل جماعات · ومن هذه النقطة يبدأ البحث في موضـوع التناقض الطبيعي بين التنظيم والفرد ودراسة كيف أن التنظيم يسعى الى تطويع الفرد بينما يكافح الفرد من أجل السيطرة على التنظيم · ويرى « باك » أن هذه المحاولات تنعكس في شكل انشطة غير متجانسة بل متناقضة · ان التناقض بين أهداف الفرد ، والجماعة ، والتنظيم يهدد كيان التنظيم وينذر باحتمال الانهيار حيث يسعى

---

(١) Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. : Harper, 1957.

كل الى فرض سيطرته على العنصرين الاخرين ورفض اى محاولة للسيطرة منهما ٠

وعملية التداخل تهدف الى محاولة ازالة التناقض بين الفرد ، والجماعة والتنظيم واحداث نوع من التجانس بين توقعات كل عنصر من العنصرين الاخرين وبالتالى تعمل على تغيير السلوك الفردى والجماعى والتنظيمى بشكل يحقق وحدة التنظيم وبقاءه ٠

كذلك تهدف عملية التداخل Fusion لتحقيق وحدة التنظيم وبقائه فى معاملاته مع التنظيمات الأخرى المحيطة به ٠

٢ ــ عملية حل المشاكل : The Problem solving proces

يواجه التنظيم فى أثناء حياته بالعديد من المواقف والمشاكل التى تتطلب حلا معينا ٠ ومهما اختلفت طبيعة المشاكل وحدتها ، الا ان الأساس أن يتوفر أسلوب يعمل على حلها بلا توان وذلك للمحافظة على حيوية التنظيم وقدرته على العمل والنمو ٠

وتتمثل عملية حل المشاكل فى نظرية « باك » فى الخطوات الآتية :

١ ــ تلمس المشكلة واكتشافها فى الوقت المناسب Awareness

٢ ــ استكشاف أسباب المشكلة Exploration

(أ) سبب المشكلة Cause

(ب) طبيعة المشكلة Charaçter

(جـ) وقع او اثر هذه المشكلة Impact

(د) المتعلقون بالمشكلة Involvements

(هـ) مكان المشكلة Placement

٣ ــ تكوين حكم او تقدير عن المشكلة وأسبابها وطبيعتها واثرها ٠

٤ ــ تحديد المشكلة بصورة نهائية ٠

٥ ــ البحث عن حلول ٠

٦ ــ مناقشة الحلول البديلة وتقييمها ٠

٧ ـ الاختيار واتخاذ القرار ·

٨ ـ الاعداد لتنفيذ الحل المختـار ·

٩ ـ تنفيـذ الحل ·

١٠ـ تقييم النتـائج ·

٣ ـ عملية القيـادة : Leadership Process

ان عملية القيادة من العمليات الطليمية والتجميمية فى التنظيم حيث تحقق ما يلى :

١ ـ تخيل التطورات المستقبله فى التنظيم او البيئة وقيمة هذه المتغيرات بالنسبة للتنظيم أو اجزائه المختلفة ·

٢ ـ العمل على الاعداد لمجابهة تلك التغيرات بما يحفظ للتنظيم تكامله وتماسكه كوحدة واحدة ·

٣ ـ المبادرة بالقيام بالأنشطة اللازمة لتطوير التنظيم وتنميته ·

٤ ـ قيادة وتوجيه اجزاء التنظيم اثناء عمليات التطوير هذه ·

روابط التنظيم : Bonds of Organization

فكرة روابط التنظيم تعبير عن التداخل والاعتمـاد المتبـادل بين أجـزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة . وفكرة الرابطة تعتمد أساسا على الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للتنظيم فهى التى تجمع أجزاءه المختلفة وتنسق بينهـا ·

٣ ـ التناقض بين الفرد والتنظيم :

يقدم أرجيرس نظرية تحاول تفسـير السلوك الانسانى فى التنظيمـات المختلفة ويرى أرجيرس أن هذا التفسير يعد مقـدمة للتنبؤ بالسلوك الانسانى والتحكم فيه ·

«Why people behave the waythey do in organizations. Once

they understand, it is easy matter to predict and control behaviors. (١)

والسلوك الانسانى فى التنظيمات المختلفة ينتج فى رأى أرجيرس نتيجة لأى من المتغيرات الآتية منفردا او متفاعلا مع غيره من العوامل :

١ ــ عوامل فردية ... وهذا يتطلب دراسة الشخصية الانسانية .

٢ ــ عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية ... وهذا يتطلب دراسة الجماعات .

٣ ــ عوامل تنظيمية رسمية ... وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم .

وبالتالى فان ارجيرس يركز على ضرورة التعرض بالبحث والدراسة للعوامل الثلاثة السابقة كاساس لفهم السلوك الانسانى فى التنظيم .

ويخلص أرجيرس الى العنصرين الأساسيين فى أى تنظيم اجتماعى هما :

١ ــ الانسان الفرد Individual

٢ ــ التنظيم الرسمى Formal Organization

ان التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من أن مبادىء التنظيم الكلاسيكية اذا طبقت بحذافيرها ينتج عنها أن الانسان سوف يعمل فى جو يتصف بالآتى :

١ ــ حد أدنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه فالانسان لا يملك من أمر نفسه شيئا ، اذ أن كل شىء محدد ومنظم مسبقا وليس لادارة العامل أى تاثير من وجهة نظر التنظيم الرسمى

٢ ــ أن الانسان يجب أن يتحول الى شخص سلبى Passive ، مطيع

---

(١) Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. Harper, 1957.

Understanding Human Behavior in Organization : One View Point. in Haire, M. Modern Org. Theory. op. cit., pp. 115-154.

ومعتمدا على التنظيم فى كل شىء · ان طبيعة التنظيم الرسمى تحدد للانسان دورا معينا هو الخضوع والطاعة دون ان يناقش أو يعترض ·

٣ ـ يميل الافراد فى التنظيم الرسمى الى قصر النظر وتفضيل الاشباع العاجل القليل على الاشباع الآجل الكثير اى انهم يتصفون بما يطلق عليه : Short lime Perspective .

٤ ـ لا يستخدم التنظيم الرسمى الا القليل من القدرات والطاقات الانسانية البسيطة بحكم التخصص وتقسيم العمل وتنميط العمليات ، وبالتالى تميل القدرات الانسانية غير المستغلة الى الضعف والانهيار ·

٥ ـ واخيرا فان ظروف العمل فى التنظيم الرسمى تؤدى بالشخصية الانسانية الى الفشل النفسى Psychological Failure

وكل تلك الصفات لا تتناسب بل تتناقض مع طبيعة الشخصية الانسانية النامية والمتطورة · وعلى هذا يقول ارجيرس :

«Organizations are willing to pay high wages and provide adequate seniority if mature adults, will for eight hours a day, behave in a less than mature manner».

ويرى ارجيرس ان الانسان يميل الى التكيف مع تلك الأوضاع التى يفرضها عليه التنظيم الرسمى بأى من الأساليب الآتية :

١ ـ ان يترك التنظيم نهائيا ·

٢ ـ أن يحاول تسلق السلم التنظيمى اى يصل الى مركز ادارى اعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمى التى يتركز معظمها على المستويات الدنيا فى التنظيم ·

٣ ـ أن يستخدم ايا من الوسائل الدفاعية Defense mechanisms التى فى حوزته كالعدوانية ، والاسقاط ·

٤ ـ أن يصبح مستهترا وغير عابىء بشىء فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه ·

---

(١) Argyris, G., op. cit., p. 66.

٥ ـ الانضمام الى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي. من ناحية اخرى فان جماعات العمل work groups لها هي ايضا أساليب خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي منها :

(أ) تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل ·

(ب) اعطاء الطابع الرسمي Formalizing للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل ·

(جـ) التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى أى أن الانسان ذا الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل غير الملائمة في التنظيم الرسمي . فانه يعمد الى تكوين الجماعات غير الرسمية حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية للفرد :

ـ تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة للادارة أو التنظيم الرسمي ·

ـ تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم · فهو يحتمي في الجماعة ·

ـ ان الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها صراحة ·

ـ أن التنظيم غير الرسمي يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه الشخصية الانسانية دون قيود أو ضغوط ·

وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمي Informal Organization في رأى ارجيرس وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الانهار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي ·

وفيما يلي تلخيص لأهم عناصر نظرية ارجيرس عن السلوك الانساني في التنظيم (١) ·

العنصر الأول :

هناك تناقض جذرى بين حاجات الشخصية الانسانية السليمة وبين متطلبات التنظيم الرسمي ·

---

(١) Argyris, G. op. cit., pp. 232-237.

ان تطبيق مبادىء النظريات الكلاسيكية في التنظيم على الافراد العاديين ذوى الشخصيات النامية الصحيحة ، يؤدى الى حالة من الصراع حيث لاتتفق خصائص كل منهما ولا تتجانس ٠

العنصر الثاني :

ان النتيجة لهذا التناقض هي الاحباط ، الفشل ، والصراع وقصر النظر بالنسبة للافراد ٠ ان هذه النتائج متوقعة حيث يجد الافراد ان الفرص لتحقيق اهدافهم واشباع حاجتهم الى تأكيد الذات منعدمة تقريبا في التنظيم الرسمي ٠

العنصر الثالث :

في بعض الظروف المعينة تميل درجة التناقض بين الشخصية الانسانية وبين التنظيم الرسمي الى الازدياد ٠

ويحدث هذا في الحالات الآتية :

- كلما زاد معدل نضج الشخصية الانسانية ٠
- كلما انخفض المستوى الادارى أو التنظيمي للفرد ٠
- كلما زاد استخدام اسلوب القيادة الآمرة ٠
- كلما زادت حدة الرقابة الادارية ٠
- كلما زادت درجة التخصص في العمل ٠
- كلما زادت دقة تطبيق مبادىء التنظيم التقليدية ٠

العنصر الرابع :

ان طبيعة مبادىء التنظيم التقليدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة ، والحسد ، والعداوة الشخصية ، وتنمية صفة التركيز الجزئي بدلا من التركيز على الكل ٠

العنصر الخامس :

ان السلوك الانساني يدعو الفرد الى الاحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيف مع الظروف في ذات الوقت الذى يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمي ٠

العنصر السادس :

ان السلوك الانساني الرامي الى التكيف له آثار تراكمية حيث يؤثر مرة اخرى في التنظيم الرسمي ٠

العنصر السابع :

ان فلسفة الادارة فى بعض الأحيان تجعل الأفراد يمعنون فى سلوكهم المادى للتنظيم الرسمى • ان امعان الادارة فى استخدام :

- القيادة الآمرة •
- الرقابة الدقيقة •
- اسلوب العلاقات الانسانية غير الصادق •

يؤدى الى زيادة الانفصال بين الادارة وبين الأفراد فى التنظيم •

العنصر الثامن :

ان هناك بعض الأساليب الادارية التى تستطيع أن تخفف من حدة الانفصال بين الادارة والعاملين • من تلك الأساليب :

- استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم •
- تكبير العمل Job Enlargement
- تخفيف حدة الرقابة الادارية •

وبهذا نجد ان ارجيرس يعود مرة ثانية الى قبول التنظيم الرسمى كأساس ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من اثاره على الفرد • ولقد نمت فكرة المشاركة فى الادارة Participative Management والادارة بالأهداف Management by Objectives أو الادارة بالنتائج Management by Results نتيجة لأفكار ارجيرس • وقد حدد ارجيرس الأسلوب الذى يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمى بأن يتم اتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد فى التنظيم الى أقصى قدر ممكن ، وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيم الرسمى وغير الرسمى • كذلك فان التوسع فى استخدام أسلوب اللجان Committees يعتبر من طرق ادماج الفرد والتنظيم •

٤ ـ التفاعل الاجتماعى فى التنظيم (١) :

---

(١) Whyte, W. F., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

تقوم نظرية وايت عن التنظيم على ثلاثة مفاهيم أساسية :

١ ـ مفهوم التفاعل Interaction

٢ ـ مفهوم الأنشطة Activities

٣ ـ مفهوم المشاعر sentiments

تلك المفاهيم الثلاث تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين · من ناحية أخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع ·

١ ـ التفاعل :

يرمز تعبير التفاعل الى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين Interpersonal Contacts وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحظتها وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجة الاتصال في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر ·

٢ ـ الأنشطة :

هي عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التي يفعلها الناس Things that people do أي التصرفات المادية المشاهدة وبالتالي فانه يمكن مشاهدة التصرفات وقياسها ·

٣ ـ المشاعر :

تعبر المشاعر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة · وللمشاعر عناصر ثلاث :

(أ) العنصر الفكري بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين ·

(ب) العنصر العاطفي Emotional .

(جـ) اتجاه أو ميل للتصرف أو العمل ·

ويرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم وهي : تفاعل ـ أنشطة ـ مشاعر يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة بمعنى أنه لو حدث تغير في نمط التفاعل بين أشخاص معينين ، فان الأنشطة التي يقومون بها ، وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لابد وأن يحدث بها تغيير هي الأخرى ·

وتقوم فكرة وايت على انه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الاعضاء بطريقة عشـوائية وانمـا تتم وفقـا لنمط منتظم Regular pattern كذلك الانشطة في التنظيم تاخذ نمطا منتظما • وبالتالي فان التغير في نمط التفاعل بين الافراد داخل التنظيم يحدث تحويرا في الانماط الانشطة وفي المشاعر • كذلك فان التغير في نمط الانشطة يحـدث تاثيره في التفـاعلات والمشاعر • واخيرا فانه لو اختلفت مشاعر الافراد . فان هذا كفيل باحداث تغيير في انماط تفاعلاتهم والانشطة التي يقومون بها •

ويوضح وايت ان هذه السلسلة من التفاعل ـ الانشطة ـ والمشـاعر • لا تمثـل نظـاما مغلقا Self-Contained System وانمـا هي نظـام مفتوح حيث تتاثر بما يجري في البيئة او المجتمع المحيط وبالتالي فان التغير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة • فلو حدث تغير في المستوى العلمي او التكنولوجي مثلا فان ذلك يؤثر بلا شك على مكونات التفاعل الانشطة والمشاعر في التنظيم •

ويضرب وايت مثالا بجماعة من العمال نريد تحليل سلوكها . فان التغير في سلوك الجماعة يمكن ان يحدث اذا تغيرت بعض عناصر البيئة المحيطة • مثال ذلك لو تغيرت الالات والمعدات المستخدمة . فان هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وانشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم • ومن ناحية اخرى فان التغير في التفـاعلات والانشطة والمشاعر قد يحدث بطريقـة غير مبـاشرة Symbolical اذا تغيرت بعض عناصر البيئة مثال ذلك لو ادخل نظام جديد لدفع الاجور بالقطعة بدلا من احتساب الاجر على اساس زمني •

نختص من ذلك أن وايت يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والانشطة الانسانية . وما يترتب عليها من مشاعر • وأن هذا التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتاثر بها ويؤثر فيها •

ويقسم وايت البيئة او المجتمع الى :

١ ـ البيئة القانونية legal ويقصد بها القواعد والتعليمات الخاصة بالتنظيم وبالمجتمع ككل •

٢ ـ البيئة الاقتصادية Economic وتشير الى نظم الاجور والمكافات •

٣ ـ البيئة التكنولوجية Physical and Technical وتشير الى الالات واساليب الانتاج وتصميم المصنع والالات •

٤ ـ البيئة الاجتماعية والثقافية :

وينبغي أن نشير الى ان تعبير البيئة او المجتمع Environment كما يستخدمه وايت به بعض التداخل حيث يشير به الى الظروف المحيطة بعمليات التفاعل ـ الأنشطة ـ المشاعر سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم او خارجه · وهو بهذا يخالف الراي السائد في تعريف المجتمع بانه طبقا للمعنى اللفظي للكلمة يشير الى الظروف خارج التنظيم (١) ويرى تومسون (٢) أن تعبير المجتمع يشير الى العوامل الأخرى المتصلة بتحقيق اهداف التنظيم كالعملاء والوكلاء والمنافسين والأجهزة الحكومية اى انها تتصف جميعا بكونها خارج حدود التنظيم ·

٥ ـ الدوافع الانسانية كعنصر تنظيمي (٣) :

تمثل نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميداني في تنظيمات فعلية وقائمة · وتستند النظرية الى مفهوم أساسي يؤكد اهمية العنصر البشرى فى الانتاج وتاثير السلوك الانسانى داخل التنظيم على فعاليات التنظيم وانجازاته ·

وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية في تنظيمات مختلفة · وبالتالى فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث فى هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات في الانتاجية بين التنظيمات · ويقول ليكرت ان العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات فى الانتاجية أن المديرين الذين يحصلون على نتائج اعلى هم الذين يطبقون نظاما للادارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدى الذى يطبقه المديرون الفاشلون ·

«Managers with the best records of performance in American business and government are in the process of pointing

---

(١) Homans, G.G., The Human Group. N.Y. Harcourt. Brace, 1950.

(٢) Tompson, J.D., Organization in Action, N.Y. McGraw-Hill, 1967.

(٣) Likert, R., New Patterns of Management N.Y. McGraw-Hill, 1961.

«the way to an appreciably more effective system of management than now exists» ...... it is now possible to state a generalized theory of organization based on the management practices of those highest producers».

ان ليكرت يقدم فرضــا اساسيا هو ان اتباع بعض التنظيمات لمبادىء ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب فى انخفاض انتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التى تفوقها فى الانتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادىء تنظيمية مختلفة ٠

وهو يحاول الافادة من تلك المبادىء والمفاهيم الجديدة لتقديم نظــرية معدلة للتنظيم A Modified Theory.

ويؤكد ليكرت ان تعبير النظرية المعدلة يشير الى انها تستفيد بكل التراث الذى سبقها فالنظرية المعدلة تعتمــد على افكار الادارة العلميــة وحســابات التكاليف وغيرها من الأساليب الادارية ٠ فهى اذن ليست نقضا تاما للقديم ولكنها تعديل وتطوير للأسس التى يقوم عليها ٠ ومن الأسس التى بنيت عليهــا النظرية المعدلة ما يأتى :

١ ــ القضاء على الاسراف وانخفاض الانتاجية من خلال التنظيم الوظيفى Functionalization ، اى تقسيم التنظيم على اساس الوظائف المختلفة ؛ وتبسيط الاجراءات وتصميم العمل ٠

٢ ــ تحديد معدلات محددة للاداء او اهداف للعمل Work Goal .

٣ ــ قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة ٠

٤ ــ استــخدام اســاليب الميزانيــات Budgeting ومحاســبة التكاليف للرقابة على التكاليف ٠

وفى النظرية المعدلة فان الأسس الأربعة الســابقة تستخدم بطريقة تختلف عمــا كان ســائدا فى النظريات التقليــدية ، كذلك فان الفروض عــن الــدوافع Motivational Assumptions تختــلف فى النظــرية المعــدلة عنهــا فى النظريات التقليدية ٠

ان النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة الى تجاهل اهمية الدافعيــة Motivation وعلى العكس فان النظرية المعدلة تركز على اهمية توفر قدر

كاف منها فى شتى اجـزاء التنظيم وذلك لامكان تحقيق الاهـداف المقررة • ولتوفير هذا القدر الكافي من الدافعية ، ينبغي الاتجاه الى العوامل والقوى الاكثر فاعلية فى انتاج الدافع للعمل والانجاز • ولذلك فان النظرية المـعدلة تدعو الى أن تكون اجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من اشراف ، اتصال ، تدريب ، دفع اجور ، اتخاذ قرارات كلها مبنية على اساس يؤكد ويدعم الدافع الى العمل •

وتنقسم العوامل المنتجة للدافع الى العمل الى :

(أ) عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية •

(ب) عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة فى الانجاز والتقدم •

(جـ) عوامل تتعلق بالدوافع الى الامن والضمان Structure.

(د) عوامل تتعلق بالفضول والرغبة فى التجديد والابتكار •

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير Influence المتبـادلة • ويتم هذا التفـاعل اذا تحققت الشروط الآتية :

١ ـ تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات •

٢ ـ اتاحة الفرصة لكل فرد من افراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمور •

٣ ـ اتخاذ القرارات على اساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتـاحة وبطريقة تضمن اقبال الاعضاء على تنفيذها •

واخيرا فان النظرية المعدلة تقوم على اساس ضرورة القياس المسـتمر Measurement للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف • والقياس فى النظرية المعدلة لا يقتصر على النتائج المادية فى شكل كميات الانتاج والمبيعات والأرباح والتكاليف فحسب ، بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمـل والتنظيم عـلى العنصر البشرى وخصائصه • اى انه ينبغى قياس درجة وقـوة الدافع للعمل لدى الأفراد بصفة مستمرة ، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتهـا فى عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات •

اذن نستطيع تركيز المفاهيم الاربعة الاساسية للنظرية المعدلة في التنظيم هي الآتي :

١ ـ الاستناد الى المبادىء التنظيمية الاساسية (مبادىء التنظيم)

٢ ـ استخدام الدوافع للعمل بشكل علمي سليم (الدافعية)

٣ ـ الاعتماد على اساليب لقياس النتائج المادية والانسانية للعمل (القياس)

وعلى ضوء هذه الاسس الأربعة يقدم ليكرت تصوره أو مفهومه عن التنظيم كالآتي :

ان التنظيم عبارة عن تكوين انساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لاعضائه . ولهذا التنظيم خصائص اساسية وانشطة محددة هي (١) :

١ ـ هناك هيكل للتنظيم .

٢ ـ هناك عمليات للملاحظة وتجميع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع او البيئة التي يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمع Observational and Measurement

٣ ـ هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات Communication .

٤ ـ هناك عمليات لاتخاذ القرارات Decision-Making .

٥ ـ يحتوي التنظيم على موارد تقوم بالعمل Action resources . وتنفيذ القرارات كالأفراد والآلات والمعدات .

٦ ـ يمارس التنظيم انواعا مختلفة من التاثير والنفوذ على اعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات Influence processes

٧ ـ للتنظيم ابعاد واسس من الدوافع والاتجاهات التي تحدد مدى قبول أو رفض اعضائه القيام بما يطلب اليهم من اعمال .

يلاحظ ان هذه الخصائص المختلفة للتنظيم مستمدة من الأسس الأربعة للنظرية المعدلة . ولا شك اننا نرى تاثر ليكرت بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم

---

(١) Likert, R., New Patterns of Management op. cit., p. 178.

بقبوله فكرة الهيكل وعملية التأثير . الا أنه من ناحية أخرى يضيف الى الافكار الكلاسيكية كثيرا بما يحدده من اثر الدوافع والاتجاهات على السلوك التنظيمي . كذلك فانه يعارض الفكر الكلاسيكي في اعتبار التنظيم نظاما مغلقا إذ يؤكد أن البيئة تلعب دورا هاما في التاثير على سلوك التنظيم ومدى فاعليته . وهو ايضا يماشي الاتجاه الحديث في نظريات التنظيم اذ يركز على عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الاتصالات . وقبوله لفكرة الاتصالات الحديثة تجعله يعدل من النظرة الى الهيكل التنظيمي ، فطبقا للنظرية الكلاسيكية تتجه الاتصالات في اتجاه رأسي فقط ومن أعلى الى اسفل في شكل قرارات وتعليمات وأوامر من مستويات التنظيم العليا الى المستويات الدنيا منه . ولكن نظرية ليكرت (١) المعدلة تنص على ان تنتشر الاتصالات في الاتجاهين الرأسي والأفقي وبين كل المستويات التنظيمية المختلفة وخلالها .

المفهوم الأساسي للنظرية المعدلة :

من خلال الدراسات المختلفة التي قام بها ليكرت وزملاؤه بجامعة ميتشجان ، امكن التوصل الى مفهوم اساسي يشكل الاطار النظري العام للنظرية المعدلة . هذا المفهوم هو :

أن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور باهميتهم وقيمتهم الشخصية . كذلك فان الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية .

«Subordinates react favorably to experiences which they feel are supportive and contribute to their sense of importance nd personal worth. Similarly, persons react unfavorably to experiences which are threatening and which decrease or minimize their sense of personal worth».

يتضح اذن من هذا المفهوم الأساسي أمران هامان :

١ ــ ان نوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد في التنظيم له تأثير واضح

---

(١) Likert, R., «A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management.» in Faire, M. (ed.) op. cit., p. 190.

وشديد على نفسية الأعضاء وشعورهم وبالتالي على دوافعهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية ·

٢ ـ ان الصفة او الطابع الموضوعي للعلاقة أو موقف التفاعل لا يهم ، وانما الأهم هو كيف يدرك الفرد هذه العلاقة او هذا التفاعل · هل يدركه على أنه مؤيد ومؤكد لقيمته وأهميته الشخصية ، أم يدركه على انه امتهان لكرامته واهدار لقيمته واهميته ؟

ومن خلال هذا المفهوم العام وما يحويه من مبادىء هامة يستخرج ليكرت (١) معادلة عامة General Formula تتخذ اساسا فى تنظيم الاعمال وتحديد الاجراءات للعمل بشكل يساعد على تطبيق النظرية المعدلة · تلك المعادلة العامة تقول بانه يجب أن يضمن ···

« الهيكل التنظيمى وطريقة عمله واداؤه الاحتمال الأقصى بانه فى كل حالات ومواقف التفاعل بين اعضاء التنظيم ، يميل كل فرد الى ادراك التفاعل على انه مؤيد ومدعم لقيمته الشخصية وأنه يساهم فى شعوره بالنمو الشخصى وذلك على ضوء خبراته وتوقعاته » ·

«The organizational structure and its manner of functioning must insure a maximum probability that all interactions each of the individuals involved will, in the light of his back ground, experience, and expectations, view the interaction as supportive and one which contributes to his sense of personal worth».

The Central Role of The Work Group : **اهمية دور جماعة العمل**

من المعادلة العامة السابقة يمكن استنتاج فكرة اساسية عن اثر الجماعة فى السلوك الانسانى فى التنظيم · ان التفاعل Interaction يشير الى موقف جماعى (شخصية أو اكثر) · وبالتالى فان مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ، أو بالضعف وعدم الاهتمام انما تنشا نتيجة علاقاته بافراد الجماعات التى يتعاون معها · اى ان الجماعة (جماعة العمل) هى مصدر تلك المشاعر الايجابية او السلبية وبالتالى هى المؤثر غير المباشر على السلوك

---

(١) Likert, R. op. cit., p. 191.

الانسانى . وتتضح اهمية جماعة العمل من كون الانسان ينفق جزءا كبيراً من وقته معها فى علاقات مباشرة Face-to-Face وعلى هـذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون الى السلوك بطرق تتفق مع أهداف الجماعة وتقاليدها رغبة فى الحصول على اعتراف الجماعة بهم كاعضـاء وبالتـالى فهم يحصلون عـلى تاييدها لهم Support وتدعيمها لمواقفهم . وبذلك فان ليكرت يقترح أن السبيل امام التنظيم للافادة من المعادلة العامة السابقة والحصول على اقصى طاقات وجود الأفراد ، هو ان يتم تنظيم العمل على اساس أن يجعل كل فرد عضواً فى جماعة او اكثر تتصف بالانسجام والتوافق والتى تتميز بقدرة عالية عـلى التفاعل .

«... management will make full use of the potential capacities of its human resoruces only when each person in an organization is a member of one or more well-knit, effectively functioning work groups that have high skills of interaction and high performance goals».

وقد أوضحت الدراسات المختلفة التى قام بهـا ليكرت (١) صحة هـذا الاستنتاج حيث ثبت ان الفرد يتصف بالولاء والاندماج فى جماعة العمل التى ينتمى اليها يكون :

(أ) اكثر استعدادا لقبول اهداف وقرارات الجماعة .

(ب) يحاول التاثير على اهداف وقرارات الجماعة لجعلها اكثر انسجاما مع خبراته وأهدافه الشخصية .

(جـ) اكثر تجاوبا واتصالا مع اعضاء الجماعة .

(د) اكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبا للجماعة .

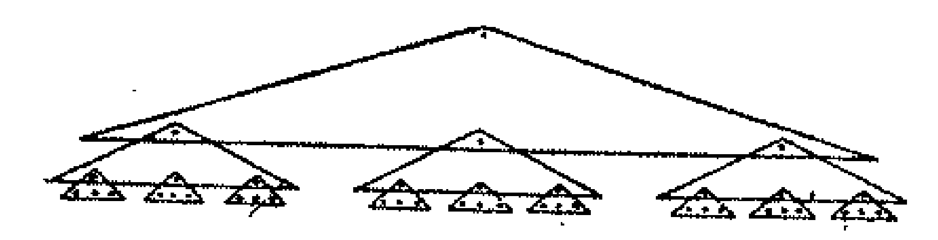
(هـ) يتصرف بطريقـة تجعـله يحصل عـلى تأييد واستحسان اعضـاء الجماعة .

وعلى ذلك فان النظرية المعدلة تنص على ان يكون التنظيم قائمـا على اساس مجموعات من الأفراد تتصل ببعضهـا من خـلال افراد يجمعون بين

---

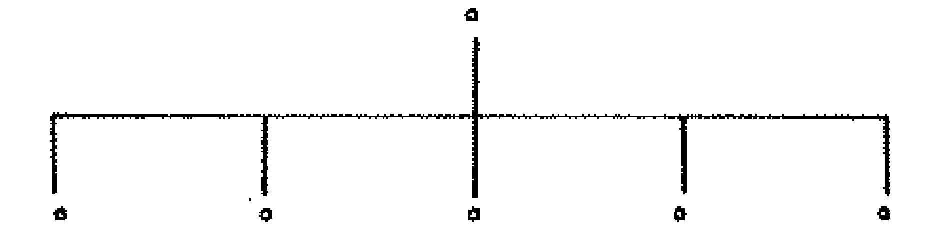
(١) Likert, R. op. cit., P. 192.

عضوية جماعات مختلفة المستوى . ويوضح الشكل رقم (١) هذه الفكرة اى انه على العكس من التنظيم الرسمى التقليدى الذى يقوم على أن وحدة التنظيم الأساسية هى الفرد . فان النظرية المعدلة تقوم على اساس ان وحدة التنظيم الأساسية هى جماعة العمل .



اى ان التنظيم يقوم اساساً على عدد من جماعات العمل الرئيسية كل منها تتكون مثلا فى الشكل السابق من اربعة اشخاص . ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى اعلى. تضم كل منها عددا من رؤساء الجماعات الأصلية . وهكذا تتكون مجموعات على مستويات اعلى باستمرار كل منها تضم عددا من رؤساء الوحدات الأقل منها فى المستوى وتربطهم بعضو فى مجموعة تالية فى المستوى وهذا الأسلوب يحقق التنسيق الأفقى فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى ينسقون اعمال جماعاتهم . كذلك فان الأسلوب يحقق التنسيق الرأسى حيث أن كل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص من جماعة اعلى فى المستوى وبالتالى ينقل اليهم سياسات وقرارات المستوى الاعلى ويأخذ منهم معلومات عن التنفيذ ومشاكل العمل فى المستوى الأقل .

ولا شك أن هذا الأسلوب فى التنظيم الجماعى يختلف تماما عن اسلوب النظرية الكلاسيكية القائم على أساس التنظيم الفردى Man-to-Man كما يتضح من شكل رقم (٢) .



اذ ان كلا من هؤلاء الأفراد يعمل منفصلا عن الآخرين ولا تربطه الا علاقة واحدة بالرئيس . والرئيس ايضا يعامل هؤلاء الأفراد كل على حدة.

ولا يوجد أى أساس للترابط أو التفاعل بينهم ويوضح شكل رقم (١) وظيفة أساسية لعضو التنظيم الذي يجمع بين عضوية جماعتين من جماعات العمل على مستويين مختلفين (أحدهما على مستوى أعلى من الأخرى مباشرة) . وهذا العضو يطلق عليه ليكرت اسم « حلقة الوصل » The linking pin ويؤدي هذا العضو وظيفة خطيرة هي تحقيق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة ، الأمر الذي يجعل التنظيم يسلك كوحدة متكاملة . ومن هذا نخرج بعدة نتائج :

١ ــ أن التنظيم لن يحصل على النتائج القصوى لانتاجية جماعات العمل به الا اذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة .

٢ ــ ان كفاءة التنظيم وفعاليته تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل به وبالتالي فان اى جماعة تنحرف او تقل كفاءتها تؤثر على كفاءة التنظيم بأجمعه .

٣ ــ اذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى في التنظيم فان شدة تأثيرها على التنظيم ككل تكون أكبر مما لو كانت على مستوى أدنى .

وهذه الملاحظات قد تثير نوعا من التردد بالنسبة لفاعلية التنظيم الجماعي ، اذ على الرغم من ان نجاحه في حالة كفاءة الجماعات ونجاحها يكون أعظم من فعالية التنظيم الفردي ، الا ان فشله قد يكون أعظم في حالة ضعف او انهيار كفاءة جماعة او اكثر من جماعات العمل به .

ولهذا السبب يركز ليكرت على أهمية وظيفتي الاتصالات والقيادة . اذ عملية الاتصالات تهدف الى تدعيم العمل التنظيمي ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل . كذلك فان أسلوب القيادة له تأثير مباشر على سلوك وانتاجية جماعات العمل . وقد أوضحت دراسات ليكرت ان انسب أساليب الاشراف والقيادة المؤدية الى زيادة الانتاجية Democratic or Empolyee Oriented Supercision وهذا النوع من الاشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الأهداف العامة للعمل ويتبع أسلوبا من الملاحظة العامة ويراقب من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الاشراف الدقيق اثناء العمل . كذلك يهتم هذا الأسلوب بالأفراد ويعمل على حل مشكلاتهم ويعاملهم كجماعة وينمي فيهم روح الفريق .

المدخل المتكامل للتنظيم :

بعد هذا التحليل لظاهرة التنظيم والمتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي ، تركز فيما يلي اهم عناصر المدخل المتكامل الذي يصور تحليلا وتفسيرا كاملين لظاهرة التنظيم :

اولا ـ طبيعة التنظيم :

١ ـ التنظيم نظام متكامل Integrated System

ان التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على اساس مجموعة من الانشطة الرئيسية كالاختيار والتدريب ، والاتصال واتخاذ القرارات والاشراف · تلك الانشطة كلها مكملة لبعضها البعض ·

٢ ـ هيكل التنظيم Structure

ان الهيكل المتداخل Overlapping المبني على اساس جماعي هو الشكل الافضل لهيكل التنظيم تحقيقا لهدف وجود التفاعل المؤيد لمشاعر الافراد والحافز لدوافعهم على العمل وتحقيق اهداف التنظيم · ان مثل هذا الهيكل المتداخل القائم على اساس جماعي يجعل عمليات الاتصالات والتاثير المتبادل اسهل وايسر بين اعضاء التنظيم ·

٣ ـ جماعات العمل Work Groups

ينقسم التنظيم الى عدد من جماعات العمل الفعالة ذات الكفاءة

٤ ـ القيادة في التنظيم Leadership

القيادة الادارية عنصر اساسي من عناصر التنظيم وهي تؤثر على السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة · أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع واسلوب الاشراف · وبالتالي فان النظرية تفترض أنه يمكن رفع كفاءة التنظيم بتغيير نمط الاشراف من التركيز على الانتاج Production-Centered الى الاشراف الذي يركز على العاملين Employee-Centered

٥ ـ جـو العمـل Atmosphere

يعتبر جو العمل الداخلى من العناصر المؤثرة على سلوك اعضاء التنظيم وبذلك فـان الادارة مسئولة عن توفير جو صالح يحفـز الأفراد عـلى العمل والانتاج وذلك بالتاكيد على الدوافع الاجتماعية والذاتيـة وتهيئـة السـبل لتاكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ·

«The atmosphere is permeated by ego-enhancing rather than ego-deflating and threatening points of view toward people» (١)

٦ ـ الأفـــراد Personnel

يعتبر الأفراد من أعضاء التنظيم عنصرا اساسيا من عناصر نجاحه او فشله · ويكون للافراد من قـدرات ومهـارات واسـتعدادات Aptitudes شـخصية للعمل كذلك فهم يتمتعون بمهـارات محـددة للتفـاعل والاتصـالات الشخصية · ان دوافع واتجاهات الافراد تعتبر كذلك من الخصائص المؤثرة على سلوكهم وبالتالى على السلوك التنظيمى ·

٧ ـ علاقات العمل Work Relationships

تعتبر النظرية المعدلة علاقات العمل من المتغيرات الهـامة المؤثرة عـلى السلوك الفردى والتنظيمى · فاذا كانت تلك العلاقات تعاونية Cooperative ومؤيدة للفرد Supportive كان تاثيرها ايجـابيا على السلوك والكفـاءة · وبالعكس اذا كانت العلاقات تنافسية Competitive او اذا وصلت الى مرحلة الصراع Conflict فان ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم ·

٨ ـ وسائل القيـاس Measurements

ويقصد بذلك قياس وتتبع التغيرات والنتائج الداخلية فى التنظيم وفى المجتمع الخارجى وذلك حتى تتخذ اساسا لتعديل وتطوير التنظيم وسبل ادائه بما يضمن تحقيق الأهداف المقررة ·

---

(١) Likkert, R. New Patterns. ... op. cit., pp. 237-240

ثانيا ـ طبيعة العمليات والاجراءات :

١ ـ تعتبر وظيفة الاتصالات وتدفق المعلومات في كل اتجاهات التنظيم من الشروط الأساسية لنجاح النظرية المعدلة ·

٢ ـ يصاحب هذا التدفق في المعلومات زيادة في قدر التأثير ومحاولات استخدام النفوذ بمعرفة كل فرد من افراد التنظيم · بمعنى آخر أنه يصير هناك نوع من لامركزية اتخاذ القرارات ، حيث تتخذ القرارات في انسب مكان لها في التنظيم بناء على الخبرة والدراية وبغض النظر عن المستوى التنظيمي ·

٣ ـ بناء على التدفق في المعلومات واتخاذ القرارات بناء على الخبرة والمعرفة فان التنظيم يضمن التوصل الى قرارات افضل باستخدام تلك المعلومات استخداما أحسن ·

٤ ـ اى أن صفة إساسية من صفات العمليات والاجراءات في التنظيم القائم على النظرية المعدلة هي ازدياد معدل الاشتراك في الادارة وعمليات التاثير من جانب اعضاء التنظيم على أختلاف مستوياتهم وبالتالي تصبح أهداف التنظيم العامة عاملا من عوامل توحيد وتجميع وتنسيق مجهودات الأعضاء المختلفين ·

٥ ـ ان اعضاء التنظيم يشملون كل الأفراد الذين يرتبطون بالتنظيم وظيفيا كالمساهمين والمستهلكين والعملاء · ونتيجة لتطبيق النظرية المعدلة تصبح إهداف هذه المجموعات المختلفة من الاعضاء في انسجام وتجانس مع أهداف التنظيم ·

٦ ـ يمكن تحقيق درجة عالية من الدافعية (التحمس للعمل) من جانب مختلف أعضاء التنظيم حيث ترتبط أهدافهم بالأهداف العامة للتنظيم ·

ثالثا ـ الأداء العام للتنظيم :

تتوقع النظرية ان التنظيم الذى تتوفر فيه الصفات والخصائص السابقة سوف يتميز ويتفوق على غيره من التنظيمات الأخرى · ولكن كما يقول ليكرت نفسه ان هذا النموذج يصور تنظيما مثاليا وهناك فجوة كبيرة بين تقديم نموذج

نظرى وبين تنمية عدد كاف من الاجزاءات العملية لوضع هذا النموذج النظرى موضع التطبيق (١) ٠

تلك كانت عناصر نظرية ليكرت عن التنظيم التي بدات في التكوين منذ سنة ١٩٤٧ وتبلورت في سنة ١٩٦١ ٠ وفي سنة ١٩٦٧ (٢) قدم ليكرت اطارا جديدا لنظرية تنظيمية وان كانت تستند الى عناصر النظرية القديمة الا انهـا تدور أساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية هي :

أولا ــ عمليات القيادة في التنظيم :

١ ــ مدى ثقة المشرفين في الافراد المرؤوسين ٠

٢ ــ مدى ثقة المرؤوسين في الرؤساء ٠

٣ ــ درجة السلوك المؤيد الذى يبديه الرؤساء قبل الآخرين ٠

٤ ــ كيف يسلك الرؤساء بشكل يسمح للمرؤوسين بمناقشة الامـور الهامة عن العمل امامهم ٠

٥ ــ مدى سعى الرؤساء المباشرين للحصول على افكار واراء المرؤوسين عند محاولة حل المشاكل ومدى استفادتهم من تلك الأفكار والآراء ٠

ثانيا ــ طبيعة القوى الدافعية في التنظيم :

١ ــ انواع الدوافع التي يحركها التنظيم ٠

٢ ــ أسلوب استخدام الدوافع ٠

٣ ــ اتجاهات الأفراد قبل التنظيم واهدافه ٠

٤ ــ درجة التناقض او التجانس بين القوى الدافعية المختلفة ٠

٥ ــ مدى الشعور بالمسئولية لدى كل فرد من الأفراد عن تحقيق اهداف التنظيم ٠

٦ ــ الاتجاهات قبل اعضاء التنظيم الآخرين ٠

٧ ــ نوع ودرجة الرضاء ومصدره ٠

---

(١) Likert, R., New Patterns ... op. cit., P. 241.

(٢) The Human Organization, op. cit., pp. 3 — 12.

ثالثا ـ طبيعة عمليات الاتصالات في التنظيم :

١ ـ درجة التفاعل والاتصالات الهادفة الى تحقيق أهداف المشروع ٠

٢ ـ اتجاه المعلومات المتدفقة ٠

٣ ـ مصدر نشأة الاتصالات المتجهة الى أسفل ٠

٤ ـ درجة المشاركة الادارية للمعلومات من قبل الرؤساء للمرؤوسين ٠

٥ ـ درجة قبول المرؤوسين للاتصالات ٠

٦ ـ درجة كفاية الاتصالات المتجهة الى أعلى ٠

٧ ـ شعور المرؤوسين بالمسئولية عن توجيه اتصـالات صحيحة الى أعلى ٠

٨ ـ القوى المؤدية الى توصيل إتصالات صحيحة او مشوهة الى أعلى ٠

٩ ـ دقة الاتصالات الى أعلى المتجهة من خلال الأجهزة التنفيذية ٠

١٠ـ درجة الحاجة الى تعزيز الاتصالات الى أعلى ٠

١١ـ درجة كفاية ودقة الاتصالات الجانبية ٠

١٢ـ درجة الصداقة بين الرؤساء والمرؤوسين ٠

١٣ـ درجة المام الرؤساء وفهمهم للمشاكل التي يواجهها المرؤوسون

١٤ـ كيف تتفق أو تختلف انطباعات الرؤساء والمرؤوسين عن بعضهم البعض ٠

رابعا ـ طبيعة عمليات التفاعل والتاثير بالتنظيم :

١ ـ كمية ونوع التفاعل ٠

٢ ـ كمية او درجة العمل الجماعي المتعاون ٠

٣ ـ مدى استطاعة المرؤوسين التاثير في اهداف وسياسات وانشطة اقسامهم وادارتهم ٠

٤ ـ مدى أستطاعة الرؤساء التاثير في اهـداف وسياسات وانشـطة اقسامهم وادارتهم ٠

٥ ـ مدى وجود هيكل تنظيمي كفء يمكن جزءا من التنظيم في التاثير على الأجزاء الأخرى ٠

خامسا ـ طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم :

١ ـ عند أي مستوى في التنظيم تتخذ القرارات رسميا .

٢ ـ كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات .

٣ ـ درجة المام متخذي القرارات بالمشاكل خاصة التي توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم ..

٤ ـ مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية . في عملية اتخاذ القرارات .

٥ ـ مدى ملاءمة مستوى اتخاذ القرارات .

٦ ـ هل تساعد عملية اتخاذ القرارات في خلق الدوافع اللازمة .

٧ ـ الى أي مدى يتخذ المرؤوسون قرارات تتعلق باعمالهم .

سادسا ـ طبيعة عملية تحديد ترتيب الأهداف في التنظيم :

١ ـ اسلوب تحديد وترتيب الأهداف .

٢ ـ الى اى مدى تسعى المستويات التنظيمية المختلفة الى تحقيق أهداف عالية .

٣ ـ هل هناك قوى تعمل على قبول أو رفض اهداف التنظيم .

سابعا ـ طبيعة عمليات الرقابة في التنظيم :

١ ـ أي مستوى تنظيمي يبدي اهتماما رئيسيا بوظيفة الرقابة .

٢ ـ مدى ودقة المقاييس والمعلومات المستخدمة في اداء وظيفة الرقابة والى أي مدى توجد في التنظيم قوى تهدف الى تشويه تلك المعلومات .

٣ ـ درجة تركز وظيفة الرقابة والمراجعة .

٤ ـ مدى وجود تنظيم غير رسمي يساعد او يعرقل اهداف التنظيم الرسمي .

٥ ـ مدى استخدام بيانات الرقابة في تصحيح الأداء والاسترشاد بها في حل المشاكل بواسطة المديرين .

تلك المتغيرات تمثل في اهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي ، وبالتالى نستطيع التمييز بين أنواع التنظيمات المختلفة بناء على قياس وتحديد درجة توفر تلك المتغيرات بها . هذا ويتفق هذا الراى مع مفهوم « النظام » حيث يعتبر ان تلك المتغيرات ان هي الا اجزاء من نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتيجة النهائية وهي مستوى معين من الكفاءة التنظيمية .

المراجع

Adams, J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology.** Vol 2. New York : Academic Press, 1955b.

Adams, J.S. and Rosenbaum, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **F. Appl. Psychol.,** 1962. 46, 161-164.

Allport, F. H., The J-curve hypothesis of conforming behavior. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 141-183.

Allport, G., The historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology. Cambridge**, Mass. Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.

Argyris, C., **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**, Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961.

Argyris, C. Personality and Organization N.Y. Harper, 1957.

Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations, in Haire, M. (ed.) Modern Organization Theory, Wiley, 1958.

:kinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.), **Motives in Action, and Society,** Princeton, N.J. Van Nostrand, 1958, pp. 288-305.

Atkinson, J.W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. **H. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1960 60. 52—63.

Atkinson, J.W., and Raphelson, A.C., Individual differences in motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1956. 24, 349-363.

Atkinson, J.W., and Reitman, W.R., Performances as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. F. **Abnorm. Soc. Psychol.,** 1956. 53, 36b.

Bachman, J.C., Motivation in a task situation a function of ability and control over the task. F **Abnorm. Soc. Psychol.,** 1964. 69, 272-281.

Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brith. F. Sociol.,** 1951. 2, 44-58.

Barnard, C.I., **The Functions of the Executive.** Cambridge. Harvard University Press, 1938.

Bass, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior.** New York : Harper, 1960.

Bass, B.M. **Organizational psychology.** Boston : Allyn and Bacon, 1965.

Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity, **Hum. Relat.,** 1945, 7, 509-519.

Bradfield, A.H., and Crockett. W.H. Employee attitudes and employee preformance. **Psychol. Bull.** 1955. 25, 396, 224.

Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., **Explorations in cognitive dissonance.** New York : Wiley, 1962.

Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. **Hum. Relat.** 1961. 24, 165-182.

Burleigh, B.G. Human Relations in Industry Chicago : Irwin, 1954.

Burnstein, E., Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigeful occupations. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1963, 67, 189-193.

Cartwright, D. and Zander, A., **Group dynamics.** (2nd ed.) Evanston, III. : Row Peterson, 1960

Cyert, R. and March, J.G., **A behavioral theory of the firm.** Englewood-Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1963.

Dalton, M., **Men who manage : Fusions of feeling and theory in administration.** New York : Wiley, 1959.

El Salmi, Aly, Managerial Motivation : The impact of some organizational and personality factors. D.B.A. dissertation. Indiana University, 1967.

Etzioni, A. Modern Organizations.
N. J. Englewood Chiffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.

Festinger, L., Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.), **Nebraska Symposium on Motivation.** Lincoln : Univ. of Nebraska Press, 1954, pp. 191-218.

Festinger, L., **A theory of cognitive dissonance.** Evanston. III : Row Peterson, 1957.

Festinger, L., Schachter, S. and Back, K., **Social pressures in informal groups.** New York : Harper, 1950.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. **Personnel Psychol.**, 1962, 15, 43-56.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burtt, **Leadership and supervision in industry.** Columbus : Ohrio ; Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.

French, E.G. Some characteristics of achievement motivation. **F. Exp. Psychol.**, 1955, 50, 232-236.

French, J.R.P., Jr. and Zander, A. The group dynamics approach in Kornhauser, A. (ed.), **Psychology of Labor - Management Relations.** Champaign, III. Industrial Relations Research Association, 1949 71-90.

French, J.R.P., Jr., A formal theory of social power. **Psych. Rev.** 1956. 36, 181-194.

Glanzer, M. and Glaser, R., Techniques for the study of group structure and behavior ; in Empirical studies of the effects of structure in small groups. **Psychol. Bull.,** 1961. 58, 1-27.

Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, B. (ed.) **Handbook of social psychology.** Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1954 pp. 1104-1123.

Haire, M. Modern Organization Theory N.Y. Wiley, 1959.

Halpin, A.W. and Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In stogdill, R.M., and Coons, A.E. (ed.), **Leader behavior :** Bureau of Business Research, Res. Monogr. No. 88. 1957. pp. 39-51.

Harding, F.D. and Bottenberg, R.A., Effect of personal characteristics on relationships between attitudes and job performance. **F. Appl. Psychol.,** 1961. 45, 428-630.

Febb, D.O., The **organization of behavior.** New York : Wiley, 1949.

Heider, F., The **Psychology of interpersonal relations.** New York : Wiley, 1958.

Homans, G.C., **Social behavior : Its elementary forms.** New York : Harcourt, Breace and Workd, 1961.

Hull, C.L. **Principles of behavior.** New York : Appleton-Century, 1943.

Katz, D., The motivational basis of organizational behavior. **Behav. Sci.**, 1964, 9. 131-146.

Katz, D. and Kahn R., The social Psychology of Organization, N.Y. Wiley and Sons, 1966.

Katz, D., Maccoby, N. and Morse Nacy, C., **Productivity, supervision and morale in an office situation.** Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.

Kaustler, D.H., A study of the relationship between ego-involvement and learning. **F. Psychol.,** 1951. 32, 225-230.

Leavitt, H.J., Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (ed.), **Walter Van Dkle Bingham.** Pittsburgh, Carnegie Institute of Technology, 1962.

Leavitt, H.J., Applied organizational chage in industry : Structural, Technical and Human approaches, in W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly II. (eds.) **New Perspectives in Organization Research,** New York, Wiley, 1964.

Leavitt, H.J. and Bass, B.M., Organizational Psychology, in **Annual Review of Psychology,** Vol. 15, Pale Alto, California Annual Reviews, 1964, 371-308.

Lewin, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces. **Conct. Psychol. Theor.** Durham, N.C. : Duke University Press, 1938, I. No. 4.

Lewin, K., Group decision and social change. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.) **Readings in Social Psychology.** New York : Henry Holt, 1947, pp. 330-334.

Lewin, K., **Resolving social conflicts.** New York : Harper, 1948.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., Patterns of agressive behavior in experimentally created social climates. **F. Soc. Psychol.,** 1939, 10, 271-299.

Likert, R. New Patterns of Management N.Y. McGraw-Hill, 1961.

Likert, R. The Human Organization : its Management and Value N.Y. McGraw-Hill, 1967.

McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., **The Achievement Motive.** New York, Appleton-Century-Crofits, 1953.

McClelland, D.C., **The Achieving Society.** Princeton : Van Nostrand, 1961.

McClelland, D.C., Business drive and national achievement. **Harvard Business Rev.,** 1951, 40, 99-112.

McGregor, D., **The Human side of Enterprise,** New York : McGraw-Hill, 1960.

Maier, N.R.F., **Psychology in industry** (2nd ed.) Boston : Hougyton-Mifflin, 1955.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

Maslow, A. Motivation and Personality N.Y. Harper, 1954.

Mayo, Z. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

Merton, R.K. and Alice, S., Contributions to the Theory of Reference Behavior in Swanson, G.E., Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (ed.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt, 1952. Revised edition, 430-444.

Miller, N.E., and Dollard, J., **Social Learning and Imitation.** New Haven. Yale University Press, 1941.

Murray, H.A., **Explorations in personality.** New York : Oxford University Press, 1938.

Newcomb, T.M., **Personality and social change.** New York : Holt Rinehart and Winstion, 1943.

Roethlisberger, F. et al. Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.

Schein. E.H., **Organizational Psychology.** Englewood-Cliff : New Jersey, Prentice-Hall, 1965.

Schein, E.H., and Bennis, W.G., (eds.), **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory Approach.** New York : Wiley, 1965

Scodel, A., Ratoosh, P. and Minas, J.S., Some personality correlates of decision - making under conligions of risk, **Behav. Sci.**, 1959, 4, 19-28.

Seashore, S.E. and Bowers, D.B., **Changing the structure and functioning of an organization.** Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Research University of Michigan, 1954.

Seeman, M.Q., Comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.), **Leader Behavior : Its description and measurement** Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957, 86-102.

Sherif, M., Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt, 1947.

Simon, H.A., **Administrative Behavior.** New York, MacMillan, 1947.

Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavit, H.J. (ed.), **The social science of organizations,** Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.

Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization,** New York, McGraw, Hill.

Thibuat, J.W. and Kelley, H.H., **The social psychology of groups.** New York : Wiley, 1959.

Thompson, J.D. Organizations in Action N.Y. McGraw-Hill, 1967.

Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 365-377.

Veroff, J., Atkinson, J.W., Held, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. **Psychol., Monogr.** 1960; 74, No. 12 (Whote No. 499).

Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry.** New York : Norton, 1953.

Vroom, V.H., **Some personality determinants of the effects of participation.** Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.

Vroom, V.H., The self-concept — a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.

Vroom, V.H., Ego-involvement, job satisfaction and job performance, **Personnel Psychol.,** 1962, 15, 159-177.

Vroom, V.H., **Work and motivation.** New York : Wiley, 1964.

Vroom, V. H. and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology.** Vol. 12. Palo Alto, Calif. ; Annual Reviews, 1961, 413-446.

White, R.W., Motivation reconsidered : the concept of competence. **Psychol., Rev.,** 1959. 66, 297-333.

Whytwe, W.F., **Money and motivation : An analysis of incentives in industry.** New York : Harper, 1955.

Whyte, W.E., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

Woodworth, R.S., **Dynamic Psychology,** New York : Columbia University Press, 1918.

●●●

المحتويات

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

البـــــاب الثانى

المحددات الفردية للسلوك

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع | الصفحة

الباب الرابع

المدخل السلوكي في الادارة

الموضـــوع	الصفحة

رقم الايداع بدار الكتب ٤٦٦٢

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين

دار غـريـب للطبـاعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩